



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO EN LA GERENCIA FINANCIERA PARA
EL AÑO 2013 – 2016 EN INVERSIONES AMERICANAS S.A.**

Autores:

- | | |
|--|-----------------------|
| • Br. Flores Aguilera Lisbeth del Carmen | No. Carnet 2006-24071 |
| • Br. Romero Zeledón Helia Maria | No. Carnet 2006-24037 |
| • Br. Urbina Mendoza Glenda Araceli | No. Carnet 2006-23675 |

Tutor:

- Mba. Ing. Manuel Enrique Huete Castillo, Msc

Managua, 13 de diciembre de 2017

Managua 16 de Agosto de 2013

Ing. Carlos Sánchez
Decano Facultad de Ciencias y Sistemas
Universidad Nacional de Ingeniería

Reciba un saludo cordial de mi parte.

Por medio de la presente hago constar que el grupo de monografía conformado por:

- | | |
|--|-----------------------|
| • Br. Flores Aguilera Lisbeth del Carmen | No. Carnet 2006-24071 |
| • Br. Romero Zeledón Helia Maria | No. Carnet 2006-24037 |
| • Br. Urbina Mendoza Glenda Araceli | No. Carnet 2006-23675 |

Han concluido su trabajo titulado: **“Propuesta de plan estratégico en la gerencia financiera para el año 2013-2016 en Inversiones Americanas S.A”** y están aptas para la defensa final del mismo que ya ha sido revisado por mi persona.

Sin más a que referirme me despido.

Atentamente,

MSC. Manuel Huete
Docente FCyS

Dedicatoria

“Cuanto mayor es el esfuerzo mayor es la gloria”

Pierre Corneille

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios nuestro Señor, por habernos dotado de sabiduría, inteligencia, salud y fortaleza para la elaboración y culminación de nuestra monografía.

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, en honor a su sacrificio por nosotros, por apoyarnos siempre y en todo momento, animarnos e impulsarnos a siempre a salir adelante a pesar de todas las dificultades que se nos presenten en la vida.

Agradecimiento

Agradecemos de manera especial a nuestro tutor **MSC. Manuel Huete**, por su apoyo incondicional en la elaboración de nuestra monografía, por compartirnos sus conocimientos y experiencias para la culminación exitosa del mismo y guiarnos durante todo el proceso.

De igual manera un especial agradecimiento al profesor **MSC. Inés Alejandro López**. Jefe del departamento de administración de la facultad de ciencias y sistemas por su apoyo y preocupación porque cumpliéramos con el último requisito para obtener nuestro título y tomar en cuenta nuestras inquietudes siempre.

Un último agradecimiento a la gerencia general de Inversiones Americanas (INVERSA) por permitirnos la realización de nuestra monografía en su empresa, apoyarnos con las entrevistas y brindarnos toda la información que necesitamos.

Muchas Gracias.

INDICE

Introducción	i
Objetivos	iii
Justificación	iv
Marco Referencial	v
1. Capítulo I: Análisis Situacional del Área Financiera en Inversiones Americanas S.A.	
<i>1.1 Factores Adyacentes que Influyen en la Industria del Calzado</i>	2
1.1.1 Factores Económicos	3
1.1.2 Factores Culturales	6
1.1.3 Factores Tecnológicos	7
1.1.4 Factores Jurídicos	8
1.1.5 Factores Políticos	10
<i>1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	11
1.2.1 Rivalidad entre las Empresas Competidoras	12
1.2.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores	13
1.2.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	14
1.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	15
1.2.5 Consumidores	15
<i>1.3 Análisis Situacional Interno</i>	17
1.3.1 Visión y Misión	17
1.3.2 Funciones	15
1.3.3 Políticas y Controles	18
1.3.4 Procedimientos y Normativas	18
1.3.5 Estrategias	19
2. Capítulo II: Diseño del Plan Estratégico	
<i>2.1 Análisis Foda</i>	21
2.1.1 Matriz Foda	21
2.1.1.1 Ambiente Externo .Oportunidades y Amenazas	22
2.1.1.2 Ambiente Interno. Fortalezas y Debilidades	23
2.1.1.3 Matriz y Estrategias	24
<i>2.2 Matriz EFE - EFI</i>	28
2.3 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	31
2.3.1 Objetivos y Alcances de la Matriz PEYEA	31
2.3.1.1 Elaboración de la Matriz	32
2.3.1.2 Dimensión Interna	33
2.3.1.3 Dimensión Externa	39
2.3.1.4 Tabla de Consolidación de Datos	45

2.3.1.5	Calculo del Promedio de Grupos	47
2.3.1.6	Análisis de Resultados	49
2.4	<i>Mapa Perceptual</i>	50
2.5	Determinación de Enunciados Estratégicos	51
2.6	Factores de Éxito y Fracaso	54
2.6.1	Determinación de los Factores	54
3.	Capítulo III: Presentación del Plan Estratégico para la Gerencia Financiera de Inversa 2013 – 2016	
3.1	<i>Enunciados Estratégicos de Inversa</i>	61
3.1.1	Misión	61
3.1.2	Visión	61
3.1.3	Objetivos	62
3.1.4	Valores	63
3.2	<i>Estructura Organizacional</i>	64
3.2.1	Normativas, Perfiles, Descripción de Puesto y Flujo de Procesos	64
3.2.2	Estrategias	65
	Conclusión	viii
	Recomendaciones	ix
	Bibliografía	xi
	Anexos	xiv

INDICE DE ANEXOS

Anexo I

Entrevista Grupal	xv
-------------------	----

Anexo II

Entrevista Coordinador Contable	xvii
---------------------------------	------

Anexo III

Entrevista Recursos Humanos	xx
-----------------------------	----

Anexo IV:

Entrevista Encargado Cuentas por Pagar	xxiii
--	-------

Anexo V

Entrevista Abierta al Gerente General de Inversa	xxvi
--	------

Anexo VI

Procesamiento de Entrevistas al Personal Inversa: Verbatim	xxviii
--	--------

Anexo VII

Encuesta de Preferencias de Calzado	xxxv
-------------------------------------	------

Anexo VIII

Test Matriz EFI	xli
-----------------	-----

Anexo IX

Tabla de Valores Razones Financieras PEYEA	xlili
--	-------

Anexo IX

Normativas, Flujos de Procesos, Descripción y Perfil de Puestos	xliv
---	------

RESUMEN

La presente tesis se baso en la elaboración de una propuesta de plan estratégico en la empresa Inversiones Americanas S.A, específicamente para el área financiera, con el fin de mejorar los procesos para generar información útil para la toma de decisiones y mejor control de los procesos de gestión financiera.

La tesis estuvo fundamentada con un diseño de fuente mixta (documental y de campo).Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente en la observación directa, entrevistas no estructuradas, y encuestas.

Para la elaboración de la propuesta de plan estratégico y cumplimiento de los objetivos planteados se utilizo metodologías para el análisis de la situación de la empresa tanto interna como externa, entre las cuales tenemos el análisis de las cinco fuerzas de Porter, y la determinación de los factores que influyen en la industria. Adicionalmente para el análisis de la base obtenida en el diagnostico se utilizaron el análisis FODA para determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidad, el cual se complemento con la matriz EFI para medir internamente a la empresa en cuanto a estrategias empleadas.

Con las entrevistas realizadas y la fuente documental se elaboro la matriz peyea para determinar las estrategias adecuadas a la organización de manera interna, y con el mapa perceptual para determinar estrategias a realizar por la empresa en el mercado externo y ayudar a la elaboración de los enunciados estratégicos como misión, visión, objetivos, normas y procedimiento de Inversa.

De esta manera se pudo concluir que con el diagnostico situacional y el análisis con las diferentes metodologías genero que en la propuesta de plan estratégico se contemplaran las estrategias que ataquen a los puntos más vulnerables de la empresa como son la organización y la falta de fluidez en la información.

A. INTRODUCCIÓN

Inversiones Americanas S.A, (INVERSA) es una empresa que se dedica a la importación y venta al detalle de zapatos, fue fundada hace 20 años e inició operaciones únicamente con capital familiar. Actualmente cuenta con nueve sucursales en todo el país, de las cuales cinco se encuentran en el departamento de Managua, y las cuatro restantes en Chinandega, Matagalpa y Chontales. En cada tienda laboran de cuatro a diez trabajadores. Dicha organización está estructurada por una gerencia financiera, gerencia administrativa y gerencia de ventas.

Durante el tiempo de operar en el mercado nacional, INVERSA ha pasado por diferentes etapas de crecimiento y ha sido durante los últimos cinco años que la empresa comenzó a presentar desequilibrios financieros y organizacionales los cuales se debieron a diferentes desfalcos realizados por los administradores financieros; debido a esta inestabilidad, la empresa presenta en la actualidad algunas limitaciones en cuanto a la generación de información financiera que ayude a la toma de decisiones gerenciales. A lo antes referido, se agrega el desorden administrativo, objetivos organizacionales difusos, líneas de procesos y procedimientos imprecisos. Esto hace que el análisis financiero que realizan los ejecutivos se haga de forma empírica y no científica, dada la ausencia de indicadores financieros que muestren de forma coherente la realidad de la empresa.

Como consecuencia de lo anterior, la Dirección Financiera de INVERSA, carece en la actualidad de una estrategia clara a mediano y largo plazo que le permita desarrollarse y situarse en el futuro en el liderazgo que requiere tanto en el mercado nacional como regional, a partir de una visión y misión claras y precisas.

Basado en todo lo anterior, se definió como situación problemática a resolver la siguiente: **“Ineficiencia en la gestión estratégica de la Gerencia financiera de la Empresa Inversiones Americanas S.A”**

Para dar respuesta a la situación problemática se ha definido como objetivo principal: **“Proponer un Plan Estratégico para la gestión financiera de la empresa Inversiones Americanas S.A (Inversa), para el periodo 2013-2016”**. Para ello se procederá a realizar el análisis situacional del área financiera y su entorno, determinar los procesos, políticas y controles internos que llevarán al uso adecuado de los recursos financieros.

Así mismo se plantea como **Objeto de Estudio la Empresa Inversiones Americanas S.A**, y como **Campo de Acción** referido a la misma empresa, **“La Gerencia Financiera.”**

El tema de estudio en consecuencia se definió así: **“Propuesta de plan Estratégico para la Gerencia Financiera, en Inversiones Americanas S.A, para el periodo 2013-2016”**.

B. OBJETIVOS

Objetivo general

“Proponer un Plan Estratégico para la gestión financiera en la empresa Inversiones Americanas S.A (INVERSA), para el periodo 2013-2016”.

Objetivo específicos

1. Determinar la situación estratégica actual del área financiera de la empresa INVERSA en base a factores internos y externos existentes.
2. Determinar estrategias para la gestión financiera de la empresa inversa en el periodo 2013-2016, sobre la base de la situación actual de la empresa y su entorno competitivo.
3. Elaborar una propuesta de plan estratégico para la gerencia financiera en Inversiones Americanas S.A., para el periodo 2013-2016, que incluya todos aquellos aspectos relevantes concernientes al mismo

C. JUSTIFICACIÓN

La presente tesis se desarrolló en Inversiones Americanas S A, la cual cuenta con un gran potencial de crecimiento y solidificación como empresa dedicada a la importación de calzado dentro de nuestro país. La gerencia financiera de la empresa que en los últimos cinco años ha sido el área más sensible e inestable como ya anteriormente se explicó, y por tanto necesita una consolidación como unidad elemental y de vital importancia dentro de la empresa para que esta sea financieramente estable; esto se puede lograr con una planeación estratégica clara y bien definida que contenga directrices precisas orientadas a la mejora empresarial.

El planteamiento y definición de acciones estratégicas para la gerencia financiera de Inversa contribuirá a lo siguiente:

- ✓ Pleno cumplimiento y logro de todas y cada una de las metas y objetivos institucionales planteados por la alta gerencia en Inversiones Americanas.
- ✓ Permitirá obtener una estructura organizacional sólida y definida acorde a la naturaleza de las funciones realizadas en el departamento de finanzas.
- ✓ Garantizará credibilidad bancaria.
- ✓ Permitirá identificar procesos críticos.
- ✓ Establecer prioridades e identificar obstáculos a futuro.
- ✓ Disponer de indicadores veraces que permitirán trabajar en función de ellos y ayuden a la toma de decisiones brindando la información correcta en el momento en que la necesitan y lograr sus metas y objetivos con un mínimo de costo monetario y esfuerzo por parte del recurso humano que llevara a cabo el plan estratégico del área financiera de INVERSA logrando que se solidifique como pilar esencial y contribuyendo a futuro evitar inestabilidad financiera en INVERSA.

D. MARCO REFRENCIAL

Este capítulo brindara al lector algunas herramientas teóricas que le permitan comprender el desarrollo del trabajo realizado.

Steiner, en la referencia [6] define planeación estratégica como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Para el caso de INVERSA esta teoría apoyara en formulación de objetivos, propósitos, y la propuesta de estrategias, es decir, los lineamientos la base de un plan estratégico, herramienta que va a posibilitar la toma de decisiones.

Serna Gómez, Humberto, en la referencia [5] da una definición de plan estratégico basado en la realización de un FODA, Nos dice que es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Este actor nos da una técnica para la realización del plan estratégico, en nuestro caso utilizaremos el FODA, para conocer la situación actual de INVERSA y determinar las estrategias. También Serna Gómez, Humberto mencionan la participación de toda la organización en el desarrollo del planeamiento estratégico, la importancia de su intervención para la obtención de información

sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves de éxito, es por ello que en nuestro caso involucraremos a todo el personal del área financiera para la obtención de información a través de entrevistas directas.

Ambos conceptos serán complementarios para nuestro tema de estudio.

En la referencia [3] Michael Porter nos da una herramienta para el análisis situacional de la empresa, este nos presenta cuatro actores fundamentales para un análisis integral de la empresa y su entorno:

1. *Condiciones de los factores:* Se identifican la disponibilidad y estado en que se encuentran los factores de producción: recursos humanos especializados, facilidades de planta, equipos y la capacidad de mejorarlos.
2. *Estrategia, estructura y competencia:* La estrategia se entiende como el gran direccionamiento de las actividades de la empresa para enfrentar un entorno de mercado, mediante la comprensión y anticipación de las acciones de otros agentes económicos, en especial los competidores. Debe estar muy alineada con la estructura y la cultura. La estrategia es el punto de lanza de la productividad y la calidad para alcanzar la competitividad, medida por la capacidad de mantener o elevar la presencia de la empresa en el mercado.
3. *Clúster:* Agrupación de instituciones, empresas y organizaciones que contribuyen al desarrollo del sector como proveedores de materias primas, insumos, material de empaque, etc.; los institutos de investigación pública y privada; las universidades; las ONG y los gremios.
4. *Demanda:* Nivel de exigencia que los clientes ejercen sobre la empresa o el sector que los atiende directamente, ello implica un estudio detallado de las características del mercado y las tendencias de los segmentos

atendidos por la empresa. Mientras más exigente es la demanda interna, mejores condiciones habrá para competir en el exterior.

5. *Gobierno*: Es un factor determinante positiva o negativamente en todos los demás elementos. El gobierno contribuye a la productividad y competitividad de las empresas diseñando y mejorando la “plataforma” o infraestructura. En ella podemos incluir las vías, comunicaciones, capacitación especializada del recurso humano y todo un conjunto de políticas económicas, fiscales y comerciales
6. *Oportunidad o Casualidad*: Porter tiene en cuenta las oportunidades que las empresas pueden tener en forma imprevista y que pueden tener efectos significativos sobre la competitividad. Es el caso de las guerras, los cambios políticos intempestivos, los inventos y catástrofes.

La teoría descrita por este autor sirvió como base para el estudiar la situación actual de INVERSA, ya que es una de las teorías más completas que involucra factores macroeconómicos, microeconómicos, internos y externos, que ayudaron a adecuar la propuesta de plan estratégico a la misma.

Capítulo I: Análisis Situacional del Área Financiera en Inversiones Americanas S.A. (INVERSA)

Capítulo I: Análisis Situacional del Área Financiera en Inversiones Americanas S.A. (INVERSA)

Mercado Mundial De Calzado (2011, 10). A nivel mundial se estima que la producción de calzado asciende a más de 12,000 millones de pares anuales, lo que supone una media de 2 pares de zapato por habitante a nivel mundial

El sector calzado es una industria con diversificación de marcas, estilos, colores, etc.; está integrado por toda una serie de actividades industriales y manufactureras que tienen por objeto, dada una concepción inicial, la transformación de forma secuencial de una serie de materias primas para la obtención de un producto final: zapatos; posteriormente son comercializados a través de los diferentes canales de distribución y los distintos puntos de ventas de todo el mundo.

De acuerdo a Cuadra Ricardo (2012) las compañías comerciales internacionales como SCAFootwear Nicaragua S.A., Aniger, entre otros han ejercido su fuerte influencia en la industria del calzado en Nicaragua, mediante los tratado de libre comercio introduciendo calzado a precios accesibles y diversificación de estilos para la población nicaragüense, mediante la importación y exportación del mismo a nivel mundial con una tasa de crecimiento anual de aproximadamente el 2%.

1.1. Factores adyacentes que influyen en la industria del calzado

Los factores que influyen en la industria del calzado desde su fabricación hasta su comercialización y adquisición por parte de los usuarios finales no siempre se pueden controlar pero si se deben de tener en cuenta a la hora de tomar decisiones y adoptar estrategias decisivas en el giro del negocio, que hoy en día se ha diversificado.

Se han considerado 5 factores que influyen directamente en la industria del calzado, el entorno económico dentro del cual se abordan los tratados de libre comercio que conllevan una serie de aspectos jurídicos y políticos que deben ser cumplidos en base a las negociaciones realizadas y estipuladas. Los factores culturales que corresponden a una serie de aspectos sociales provenientes de nuestros ancestros y los factores tecnológicos que representan el grado de automatización que se posee y los medios de accesibilidad al producto así como la calidad y variedad de este.

Dado que Inversa forma parte de la industria del calzado se ve afectada por estos factores que implican una serie de normas, políticas, costos, medios, limitaciones y acciones que se encuentran influenciadas por el entorno en el que desarrollan su actividad. Actualmente las condiciones económicas, culturales y tecnológicas en las que se desenvuelve INVERSA cambian rápidamente, afectando las actividades de la misma y generando por consiguiente una influencia de manera directa en las decisiones tomadas por la gerencia, esto da lugar a una competencia cada vez más fuerte.

1.1.1. Factores económicos

La economía Nicaragüense durante los últimos dos años ha mostrado mejoras en cuanto al sector calzado, según Cuadra Ricardo (2012,03) se ha convertido en uno de los países con mejores opciones y atracción para la inversión extranjera en este rubro, despertando el interés de grandes transnacionales dedicadas a la elaboración de calzado a invertir en el país, entre las cuales tenemos Geox, Clark, Dillard's y Brown ShoeCompany.

La entrada de Nuevos inversionistas en el rubro de calzado como Wolverine Worldwide Footwear, Browne Shoes Company, Aniger y Schmidt Irmaos representará para la economía del país un evento relevante que ayudaría a una mejora significativa en la economía del país, debido a la generación de empleo y la adquisición de calzado a precio de fábrica.

Sin embargo para las micro y medianas empresas que están relacionadas en el rubro del calzado se verían afectadas , ya que en la actualidad la producción de calzado en Nicaragua es de forma artesanal lo cual genera desventajas con las empresas extranjeras las cuales cuentan con tecnologías aptas para la producción masiva de calzado.

A su vez en el ámbito de los establecimientos que distribuyen al detalle el calzado como es el caso de Inversa generara restricciones ya que con la entrada de las empresas que comercializan calzado de marca estos comercios dejarían de distribuirlos por leyes de marcas y patentes, esto siempre y cuando en un determinado momento dichas empresas decidieran poner sus tiendas dedicadas a la comercialización al detalle.

En la actualidad Nicaragua ha incrementado sus importaciones de calzado en aproximadamente 17% anual, sin embargo desde inicios de 2008 hasta Septiembre de 2010 las exportaciones de calzado suman 5.3 millones de dólares mientras que las importaciones de calzado ascienden a 73.4 millones de dólares, siendo negativo el balance comercial.

Las negociaciones y tratados de libre comercio que Nicaragua posee como el TLC con Chile que ha sido rectificado y permite el intercambio de productos sin barreras arancelarias o el TLC con Taiwán desde hace 5 años, indiscutiblemente afectan a la industria comercializadora de calzado, ya que entran en juego costos arancelarios de aduana, desembarque e impuestos que influyen en la importación y exportación de calzado ya que hay que recordar que la empresa no solo depende de su programación de créditos y ventas, sino también de las políticas y normativas regidas por las instituciones a fines o encargadas de tal regulación como la Dirección de Integración y Administración de Tratados del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua.

Uno de los tratados incidentes en la economía es el DR-CAFTA firmado en el año 2006 entre Estados Unidos y la región centroamericana (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio [MIFIC] ,2011), el cual establece de manera general negociaciones sobre aranceles aplicados a las mercancías originarias de Nicaragua.

Sin embargo hay mercancías y negocios comerciales que no están contemplados en el tratado como lo es el calzado y su distribución. Dentro del CAFTA la sección “G” referente a mercancías textiles y vestidos donde solamente hace referencia a materia prima para la elaboración de calzado expresa en el anexo 3.29 que a las Mercancías Textiles o del Vestido No Comprendidas ni cubiertas en la Sección G como lo es el calzado con suela como producto terminado son determinadas de conformidad con el Sistema Armonizado, en la sección XII capítulo 64 al 67, que es el principal instrumento para la clasificación, designación y codificación de mercancías en el cual se basan la mayoría de las tarifas arancelarias del mundo; las descripciones proporcionadas en este Anexo son sólo para propósitos de referencia, lo cual indica que no hay un límite de exportaciones e importaciones de calzado establecido como tal sino que hay un libre comercio para esto siempre y cuando cumplan con los aranceles establecidos en el sistema armonizado y estándares y regulaciones históricas tales como las planteadas en el GATT que es el acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio y por supuesto la Ley de Concertación Tributaria LCT.

El calendario de desgravación establecido en el CAFTA-DR para el calzado pudiera significar un aumento en las importaciones provenientes de los Estados Unidos. Actualmente, estas representan un poco menos del 10% de las importaciones de calzado y se concentran en líneas que no son producidas por la pequeña industria nacional, principalmente calzado con componentes de material textil y de caucho. Por esta razón no se prevé una afectación significativa a la industria nacional de distribución de calzado por efectos del CAFTA-DR.

1.1.2. Factores Culturales

Las empresas como agentes sociales se ven afectadas por las influencia de modas de diversos países que influyen en el calzar de niños, jóvenes y adultos que siguen ciertas tendencias. Las marcas y prestigios que tiene un determinado tipo de calzado son las preferidas de los consumidores que generalmente se inclinan por un calzado que tenga presencia en el mercado es por esto que este factor es muy importante para INVERSA que basado en esto debe procurar tener un stock adecuado de calzado para los clientes que la visitan a diario.

En el sector calzado se observan empresarios individuales que han logrado encaminarse en el mercado de una manera competitiva, ya que han diversificado sus productos conforme a las tendencias del mercado ya sea en distribución y elaboración de calzado, sin embargo es bueno mencionar que los talleres, talabarterías entre otros, en su gran mayoría están en manos de dueños con un gran rezago cultural y están sobreviviendo bajo un esquema tradicional, esto conlleva a la administración ineficiente del negocio. Los talleres artesanales, pequeñas empresas y talabarterías están en desventaja competitiva ante importadores con capital para introducir y comercializar calzado y productos de cuero importados a menores costes.

Parrilli Mario (2001), cita que la competencia para el sector calzado no viene por el calzado de cuero importado (caro y dirigido a sectores de ingresos medios y altos), sino por el calzado de otros materiales (mayormente plástico y caucho). En el caso del calzado de cuero, son China Popular, Centroamérica y Brasil las principales amenazas, pero los bienes procedentes de China Popular y Brasil no gozan de trato arancelario preferencial, solamente los procedentes de Centroamérica.

1.1.3. Factores tecnológicos

En el caso de INVERSA la empresa se auxilia del internet para realizar los pedidos y pagos en línea o transferencias bancarias, esto es una gran ventaja ya que no es necesario viajar hasta donde se encuentra el proveedor para realizar la compra.

La tecnología hoy en día es un factor muy importante que ayuda al crecimiento y fortaleza de la empresa, es por esto que hay grandes empresas como Payless que cuentan con un sistema de facturación, contabilidad e inventarios que facilita el trabajo haciéndolo más fácil y exacto, esto es una desventaja para INVERSA como distribuidor de calzado ya que no cuenta con gran inversión en tecnología.

A modo general en el rubro cuero y calzado en Nicaragua no se observa un proceso de modernización o ampliación de las capacidades tecnológicas instaladas, lo cual compromete la capacidad para competir en el mercado, que ya de por sí es precaria.

El pequeño tamaño de los talleres implica el uso de unos pocos equipos de producción, generalmente básicos y con muchos años de uso que inciden en la baja calidad del producto y mayor costo de mano de obra. También implica escasa división del trabajo, dando lugar a una menor especialización y mayores costos de adquisición de las materias primas y materiales, ya que se compran en pocas cantidades a los suplidores. El escaso capital de trabajo de estos

talleres no les permite hacer importaciones directas de materiales para producción de nuevos diseños, como es el caso de las hormas, suelas y otros. Por esto no cuentan con la capacidad de comercializar directamente ni ofrecer crédito al detalle.

La principal amenaza para el futuro del sector calzado es la debilidad de los talleres artesanales de calzado y marroquinería, por su pequeña escala de producción que le impiden competir satisfactoriamente en el mercado, especialmente con aquellas líneas de productos fabricados en el exterior por empresas grandes con tecnología moderna, uso de nuevos materiales, proceso, estilos y surtido, introducidos al país por empresas comerciales con capacidad de mercadeo.

1.1.4. Factores Jurídicos

Nicaragua durante los últimos trimestres ha experimentado muchos cambios referente al sistema tributario del país al ser aprobada la ley de concertación tributaria, esta trae consigo muchas ventajas y desventajas para todos los sectores del país, ya que aborda cambios significativos en la manera que las empresas realizan ciertos procedimientos.(Dirección General de Ingresos[DGI],2013).

En el caso de INVERSA se ve afectada en varios puntos planteados en la ley dentro de los cuales tenemos:

- El nuevo periodo fiscal que aborda desde el primero de enero al treinta de diciembre del año que este en curso, anteriormente se abordaba de junio a julio de cada año.
- La ley expresa en el art.127 no. 20 que los bienes mobiliarios (movibles) usados están exentos de IVA lo que en el Art 91 del reglamento de la ley aclara que aplica a las importaciones y exportaciones de los mismos, lo

que significa que INVERSA está exenta de pagar IVA por la importación del calzado de retorno o usado, sin embargo el trato es diferente para los bienes nuevos los cuales si están sujetos al pago de IVA.

- En el caso del Impuesto sobre la renta IR ha tenido variaciones por ejemplo que esta diversificado en rentas del trabajo, rentas de las actividades económicas y por ultimo rentas de capital y las ganancias y pérdidas de capital, en el art.52 está establecida la tabla de rango de pago que establece que todos deben pagar el impuesto aunque el ingreso sea mínimo lo cual es algo que afecta a muchas empresas que antes estaban exentas por el rango de ingresos en el que se encontraban, una ventaja de esta ley es que la empresa puede deducirse del 1% mensual que paga de impuesto como pago mínimo definitivo las retenciones mensuales que les fuesen efectuados a INVERSA
- otra ventaja de esta ley para la empresa es la depreciación acelerada de los activos de la misma, así como la devolución del 100% del excedente en caso de que los anticipos, retenciones y créditos excedan el importe del IR a pagar al final del periodo fiscal.
- Es meritorio mencionar que dado que la empresa cuenta con locales alquilados para la distribución del calzado según la LCT ahora deberá aplicar una retención del 7% basado en el art. 61 del reglamento de la ley a fin de que el 3% sea utilizado para costos de mantenimiento.

Se considera que estos son los puntos más fuertes de la ley que afectan directamente el funcionamiento de Inversa (Dirección General de Ingresos [DGI] ,2013).

1.1.5. Factores Políticos

El entorno político afecta el rubro en el que se desenvuelve la empresa ya que se debe tomar en cuenta que dependiendo del gobierno que este en el poder se aprueban leyes y tratados que influyen en el comportamiento del mercado como lo fue el CAFTA en su momento cuando fue aprobado y como lo es la ley de concertación tributaria que al ser aprobada causo molestia y desequilibrio para muchas empresas y profesionales.

Se debe de tomar en cuenta que en base a las relaciones políticas que nuestro país posee tenemos intercambios con países como China popular y Centroamérica, para los cuales tenemos que las exportaciones dentro de la región centroamericana el principal mercado es Costa Rica con 3.9 millones y le sigue Guatemala con 0.7 millones. Cristian Aid y Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapán (2001) reflejan que los países centroamericanos compran 0.4 millones.

De las importaciones, 41.3 millones corresponden a importaciones desde China Popular, 10.6 millones desde Guatemala, 7.2 millones desde EEUU, 4.3 millones desde Honduras y 3.4 millones desde El Salvador, lo cual indica que China y Centroamérica son los principales mercados de origen de las importaciones de calzado.

Los problemas políticos que Nicaragua presenta con Costa Rica a causa del dragado del Rio San Juan representan un riesgo de afectación a las exportaciones con este hermano país.

La inversión de grandes transnacionales como Geox, Clark, Dillard's y Brown ShoeCompany aún no es un hecho, ya que depende de las negociaciones y políticas impuestas por el país para que ingresen a la economía Nicaragüense y lo cual afectaría el mercado donde se desenvuelve Inversa.

Se ha determinado que actualmente el factor que más incide en la labor de Inversa es el factor jurídico ya que la empresa debe acatar todas las leyes constitucionales y reformas a las mismas que sean aprobadas y puestas en vigencia ya que estas son la directriz de los diferentes rubros en un país. Ninguna empresa puede evadir o desacatar las leyes bajo las cuales debe funcionar, todos los convenios, tratados, pactos etc., las cuales tienen como objetivo mejorar la productividad y mejorar el desarrollo social y económico del país mediante una legislación ordenada y dirigida.

1.2. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

Porter Michael (1987), plantea que hay cinco fuerzas que afectan la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. En La figura 1 se muestra un esquema de las cinco fuerzas que plantea Porter.

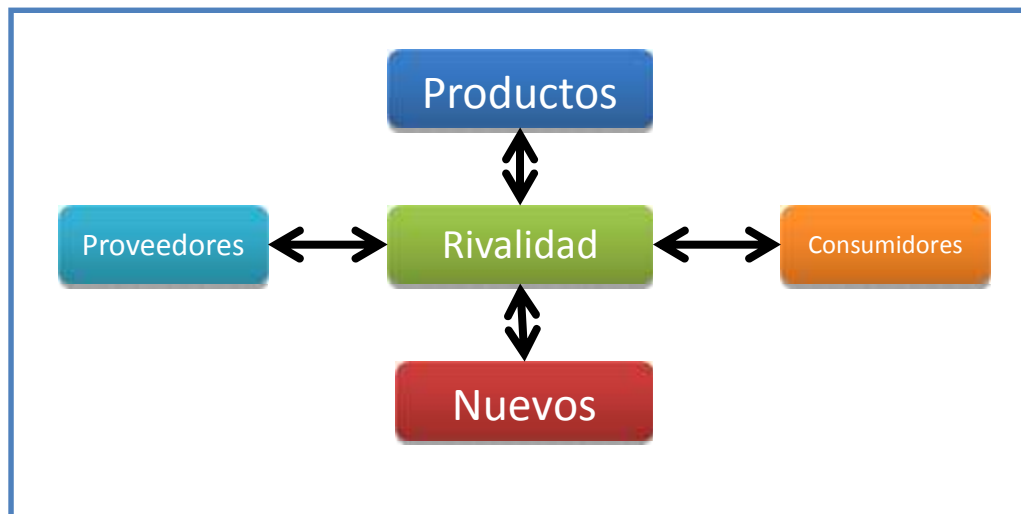


Figura 1. Diamante de Porter: Modelo de las Cinco Fuerzas

Tomando como referencia dichas fuerzas se procedió a realizar el análisis siguiente:

1.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras

La industria del calzado en Nicaragua es muy sensible debido a la competencia generada por transnacionales entre las cuales tenemos SCAFootwear Nicaragua S.A, Aniger de origen brasileño que operan en nuestro país y ofrecen una amplia gama de zapatos, provocando que los precios a los que se oferta el calzado se mantengan en un rango promedio.

En el caso de Inversa su competencia es generada por los comerciantes que se sitúan en los distintos mercados donde se tiene presencia (Mercado Oriental, Mercado Roberto Huembés). Para el caso de la tienda ubicada en Chinandega su competencia al igual que las situadas en Managua la competencia es generada por los comercios encontrados en el mercado de Chinandega.

Para el caso de las tiendas ubicadas en Matagalpa, y Chontales la competencia es mínima debido a la poca presencia de tiendas que comercialicen el tipo de productos que oferta Inversa.

Las tiendas que posee Inversa y los productos que oferta oscilan con un precio promedio entre \$4 - \$20 lo cual son precios dirigidos a la clase media – baja de los lugares donde tiene presencia; es debido a esta característica en los precios que las tiendas de Inversa no se pueden comparar con las tiendas como calzado Luzma, Payless y Carrión los cuales mantienen sus precios entre \$20 a más, y a su vez la ubicación de estas tiendas se concentran en lugares visitados mayormente por la clase media-alta y alta.

Aunque la competencia que poseen las tiendas de Inversa en los mercados capitalinos es fuerte , se destaca que la calidad que poseen los zapatos es mayor ya que en la actualidad ellos venden a otros comerciantes los cuales ofertan este productos a un precio mayor.

Comercio	Precios	Productos Ofertan	Ubicación
Luzma	>\$20	Calzado Usado	Centros Comerciales
Payless	>\$23	Calzado Nuevo	Centros Comerciales
Carrion	>\$20	Calzado Nuevo	Centros Comerciales
Comercios Mercado Oriental	\$4 - \$35	Calzado Nuevo, Calzado Usado, Calzado Nacional	Mercado Oriental
Comercios Mercado Roberto Huembes	\$10 - \$35	Calzado Nuevo, Calzado Usado, Calzado Nacional	Mercado Roberto Huembés
Inversa	\$4-\$20	Calzado Nuevo, Calzado Usado, Calzado Nacional	Mercado Oriental, Roberto Huembés

Tabla 1. Comparativo Ofertas Competencia.

1.2.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores

En Nicaragua la realización de los foros de Inversionistas para el sector calzado denominado “Paso Correcto” pretende atraer más inversionistas extranjeros para la puesta en marcha de empresas productoras entre los cuales tenemos WolverineWorldwide, BrownShoeCompany.

La competencia extranjera traería consigo una mejora ya que se reducirá el nivel de importaciones realizadas anualmente por el país ya que las empresas artesanales no cubren ni la mitad de la demanda anual de calzado en Nicaragua.

En INVERSA impactaría ya que la entrada de inversionistas podría lograr que el zapato de retorno o usado que es la principal fuente de ingresos de la institución se prohíba obligando a la empresa a buscar tipos de zapatos y proveedores alternos que mantengan a la empresa al mismo nivel de ventas que históricamente ha mantenido. En la actualidad aunque INVERSA distribuye zapatos de distintos países nuevos y usados su auge lo tiene los usados americanos ya que el 47% de los ingresos de las ventas es de zapatos usados o de retornos.

Para el área financiera de Inversa ocasionaría que se tendría que contemplar la realización de nuevos planes para cumplir con los pagos de financiamientos y proponer estrategias que logren mantener a la empresa en el mercado tratando de proveer la información para la toma de decisión de forma precisa y constante.

1.2.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

Para el Sector calzado en Nicaragua más que de productos sustitutos se hablara de tipo de zapato, es decir, de zapatos importados y nacionales.

Como se menciona en el acápite anterior con la entrada de inversionistas extranjeros en el sector calzado, habría una leve desventajas con los productores de calzados artesanales debido a que los TLC firmados con estados unidos y la unión europea facilitarían y reducirían los costos de introducción permitiendo a los inversionistas extranjeros fabricar a menores costos, para los productores nacionales no se verían ventajas ya que seguirían produciendo con los mismos costos o más elevados.

Para el caso de Inversa no se vería mayor impacto debido a que actualmente oferta calzado tanto de compañías extranjeras como nacionales.

1.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

En particular INVERSA se abastece de proveedores estadounidense, panameños y locales granadinos. Aunque debido al aumento de los impuestos y los problemas propios de la economía se ve obligada siempre a buscar nuevos proveedores que le brinden precios bajos para poder mantener los precios ofertados al consumidor final y lograr posicionarse en el mercado nicaragüense.

Al factor de Proveedores se le debe de sumar la buena administración del área financiera en cuanto a la gestión de pago y compromiso con la adquisición de mercadería al crédito para mantener siempre un flujo de comunicación de compra hacia los proveedores , para lograr una buena administración se deberá tener una estructura financiera bien definida y clara en cada proceso que se gestione a fin de evitar que la empresa caiga en márgenes de iliquidez y desprestigio financiero que en un futuro le dificulte la obtención de financiamiento para mantener una rotación de inventario óptima para mantener la fidelidad de la población consumidora.

Con la realización del foro del calzado en Nicaragua la atracción de los inversionistas extranjeros es más latente lo cual significaría mayor cartera para obtener proveedores que ofrezcan un mejor precio del calzado extranjero.

1.2.5. Consumidores

A diario en los distintos mercados de la capital circulan aproximadamente miles de personas de las cuales una parte de ellas entran buscando calzado. El auge que tiene el sector de lo usado o retorno cada día es mayor debido a que los consumidores se guían por marcas. Es en este aspecto que INVERSA logra llegar al consumidor mayormente por la venta de zapato de retorno o usado.

Para mantener la fidelidad del consumidor es claro que la empresa deberá de tener en cuenta los gustos y preferencias que tiene la población a la hora de comprar y el poder de adquisición de las personas, mantener precios diferenciados con la competencia que permita dar visión clara al consumidor del porque ir a comprar a un determinado comercio es clave para lograr mantenerse estable y solido en el mercado en el cual se compite.

En Inversa el área financiera influye a medida que se presente una planificación de cómo solventar los gastos en los meses del año para poder generar planes de promoción y ofertas que ayuden a mantener la afluencia de personas que visitan las tiendas de la empresa ya que con esto se obtendrían mejores ingresos que ayudarían al área financiera a mantener la credibilidad financiera con la puntualidad en pagos de préstamos otorgados a este sector comercio.

Del análisis anterior se deriva que para Inversiones Americanas S.A la rivalidad entre competidores es la fuerza que tiene mayor peso debido a que entre más competencia se genere en el mercado será más difícil para Inversa mantener la afluencia de la clientela que lo visita diariamente, así mismo esto conllevaría en que un determinado momento los ingresos por ventas sean menores afectando al área financiera a medida que no se cuente con los recursos necesarios para cumplir con la calendarización de pagos y mantener la credibilidad bancaria que posee hoy en día, y debido a la mala organización actual del área financiera no cuenten con un plan de contingencia que ayude a mejorar la problemática que surge en el tiempo.

1.3. Análisis Situacional Interno

El análisis interno es realizado para medir las diferentes capacidades del área, determinar fortalezas y debilidades de la misma, considerando el rol de cada uno de los integrantes de la gerencia financiera, identificando a su vez las situaciones que permiten o impiden un desempeño óptimo dentro de las cuales se destacan:

- Visión y misión
- Funciones
- Políticas de control
- Procedimientos
- Normativas
- Estrategias

1.3.1. Visión y Misión

Inversa desde su inicio de operaciones hace ya 20 años no consolidó una visión y misión institucional debido a que era un negocio de índole familiar que constaba con una tienda y trabajaban de forma empírica lo cual no generó la necesidad de formular y visionar a largo plazo.

Con el paso del tiempo INVERSA se convirtió en una empresa sólida en el mercado nacional del calzado aumentando el número de sucursales pero enfocada a la ideología vender, vender sin tomar en cuenta su curva creciente lo cual dejó por fuera la revisión de sus procesos y funciones financieras.

1.3.2. Funciones

Desde su crecimiento paulatino INVERSA se vio en la necesidad de contratar personal con el objetivo de llevar las estadísticas y control contable de las operaciones de las sucursales, debido a que es una empresa familiar buscó en un comienzo personal poco calificado a los cuales se les asignaban sus tareas de manera diaria conforme las necesidades. Años posteriores el área financiera comenzó a crecer en recursos humanos pero no se definieron funciones específicas para cada uno. Dejando sin establecer los roles y metas para los integrantes de la gerencia financiera

1.3.3. Políticas y Controles

El área financiera sin una estructura organizada y definición de roles nula deja vacía la creación de políticas y controles que garantice el cumplimiento de manera correcta de cada una de las operaciones que se realizan en esta área. Lo cual ocasiono que a los quince años de sus operaciones se vieran envuelta en desfallo por parte del gerente financiero. En la actualidad debido a la problemática mencionada anteriormente la gerencia financiera quedo en desequilibrio sin poder establecer a la fecha políticas y controles a seguir para un adecuado funcionamiento.

1.3.4. Procedimientos y Normativas

Con la ausencia de una autoridad de mando hace ya cinco años el área financiera rige sus procedimientos de forma empírica y no escrita lo cual genera que no se ejecuten en tiempo y forma lo cual puede generar un desequilibrio financiero e inestabilidad crediticia.

1.3.5. Estrategias

Sin establecimiento de controles, normas y funciones claras para el área financiera, las estrategias que posee dicha gerencia son nulas debido a que se juegan el día a día, dejando de por fuera los planes de contingencia para las eventualidades que pueda tener la empresa.

Capítulo II: Diseño del Plan Estratégico



Capítulo II: Diseño del Plan Estratégico

En este capítulo se determinaran las estrategias que ayuden a la gestión financiera de INVERSA, utilizando para ello el análisis FODA, Matriz EFI, y Matriz PEYEA, factores de éxito y fracaso y Mapa Perceptual.

Estas herramientas en su conjunto seria de mucha utilidad en el presente estudio, basado en la información recopilada y analizada gracias a ellas, de tal manera que la interacción entre todas ellas permite identificar cuáles son las fortalezas de la empresa que hay que explotar y mantener y cuáles son las debilidades sobre las cuales hay que trabajar y tratar de minimizarlas al máximo.

2.1 Análisis FODA

Zambrano, Adalberto(2006) plantea que el análisis FODA es una herramienta que tiene como objetivo identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la organización, así que también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

En este caso se utiliza para determinar las estrategias que ayuden a mejorar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así las debilidades y amenazas que posee el área financiera de INVERSA.

El resultado inmediato del Análisis Foda en INVERSA será un diagnostico de la situación actual del entorno tanto interno como externo de la organización.

2.1.1 Matriz FODA

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amanezcan fueron determinadas en base a entrevista realizada al Gerente General, mediante la observación insitu y análisis de documentos brindados por el personal del departamento contable.

2.1.1.1 Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas

En el análisis del ambiente externo, se toman en cuenta muchos factores. Las amenazas en un determinado momento llevarían a la organización a problemas de inflación, aumento de impuestos arancelarios aduaneros, escases de insumos para la producción de calzados y acciones gubernamentales.

Oportunidades: las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde INVERSA no tiene control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa afectan el rendimiento del área financiera de INVERSA, entre las cuales encontramos:

- a) Nuevos TLC.
- b) Ingreso de Fabricas extranjeras productoras de calzado.
- c) Normativas gubernamentales para reducción de impuestos a las importaciones.
- d) Estabilidad bancaria.
- e) Programas de apoyo a las pymes.
- f) Incremento Poblacional

Amenazas: al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar previsiones necesarias para que estas no afecten el quehacer del área financiera y en si a la institución como tal entre estas tenemos:

- a) Puesta en práctica leyes de marcas y patentes.
- b) Incremento en el porcentaje de impuestos aduaneros.
- c) Fin a tratados de libre comercios.

- d) Normativa gubernamental que afecte a las importaciones.
- e) Disminución del nivel de otorgamiento de crédito por parte de las instituciones bancarias.
- f) Incremento del precio del cuero.
- g) Estancamiento de los ingresos de la población nicaragüense.

2.1.1.2 Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades

Las demandas del medio ambiente externo sobre Inversa, deben de ser cubiertas con los recursos que posea la misma. Las fortalezas y debilidades internas varían de acuerdo al marco o contexto en el cual se han venido desarrollando la organización.

Fortalezas: las fortalezas se definirán como la parte positiva que posee Inversa de carácter interno, es decir, aquellas actividades que de manera directa se puede obtener el control de realizar y que representan una ventaja para la organización entre estas tenemos:

- a) Capacidad de pagos.
- b) Nivel de confiabilidad de proveedores.
- c) Capacitación constante al personal en temas fiscales.
- d) Retroalimentación de errores en administraciones pasadas.
- e) Credibilidad financiera.
- f) Calidad de los productos.

Debilidades: es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar de forma negativa y directa el desempeño de la institución, en este se destacan:

- a) Resistencia al Avance tecnológico.
- b) Nivel de organización bajo.
- c) Personal poco calificado
- d) Trabajo empírico y poco ordenado.
- e) Volumen de producto no controlado.
- f) Desorden de inventarios.

2.1.1.3 Matriz y Estrategias

La Tabla 1 muestra la Matriz FODA realizada en la Empresa INVERSA, la cual permitió realizar una parte del análisis estratégico.

En dicha matriz encontramos las debilidades y amenazas de la organización la cual se basan en la entrevista realizada al Gerente General Dr. William Villagra (Anexo 5), en lo que se destacó que la falta de conocimiento técnico y el grado de desorganización que tienen ha logrado hacer que el área financiera no proporcione los insumos necesarios para la toma de decisión rápida.

Así mismo en la matriz se encuentran las fortalezas y oportunidades con las que cuenta Inversa, las cuales son referenciadas en el análisis interno y externo realizado a la organización en conjunto con entrevistas realizadas a empleados de del área financiera (Anexo 1-4).

Para determinar las estrategias que aprovechen las oportunidades y fortalezas para minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas, se realizó el análisis de relación entre las oportunidades y fortalezas, otorgando un + donde se encuentra una relación fuerte y un 0 donde hay una relación muy débil o no hay (tabla 2); para posterior visualizar que tanto influye una en otra dando puntuación (tabla 3), las estrategias seleccionadas se presentan en las tabla 4.

		OPORTUNIDADES					
		Nuevos TLC.	Ingreso de Fabricas extranjeras productoras de calzado.	Normativas gubernamentales para reducción de impuestos a las importaciones.	Estabilidad bancaria.	Programas de apoyo a las pymes.	Incremento Poblacional
		O1	O2	O3	O4	O5	O6
FORTALEZAS							
Capacidad de pagos.	F1	0	+	+	+	+	0
Nivel de confiabilidad de proveedores.	F2	0	+	0	0	0	0
Capacitación constante al personal en temas fiscales.	F3	0	0	+	+	+	0
Retroalimentación de errores en administraciones pasadas.	F4	0	0	0	+	0	0
Credibilidad financiera.	F5	0	0	0	+	+	0
Calidad de los productos.	F6	0	+	+	0	0	0

Tabla 2. Matriz Relación Fortaleza - Oportunidades

Puntuacion de Incidencias o Impacto
0 - NINGUNA
1 - BAJA
2 - MEDIA
3 - ALTA
4 - MUY ALTA

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS				
		Nuevos TLC.	Ingreso de Fabricas extranjeras productoras de calzado.	Normativas gubernamentales para reducción de impuestos a las importaciones.	Estabilidad bancaria.	Programas de apoyo a las pymes.	Incremento Poblacional	Entrada de competencia extranjera.	Fin a tratados de libre comercios.	Normativa gubernamental que afecte a las importaciones.	Incremento del precio del cuero.	Salarios Bajos.
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS												
Capacidad de pagos.	F1	0	2	3	3	2	0	1	0	1	3	1
Nivel de confiabilidad de proveedores.	F2	1	3	0	0	1	0	3	1	0	4	0
Capacitación constante al personal en temas fiscales.	F3	0	0	4	2	2	0	1	0	4	1	1
Retroalimentación de errores en administraciones pasadas.	F4	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	1
Credibilidad financiera.	F5	0	1	1	4	2	0	2	0	2	3	0
Calidad de los productos.	F6	1	3	2	1	0	0	3	0	2	3	0
Suma		2	9	10	14	8	0	10	1	9	14	3
DEBILIDADES												
Resistencia al Avance tecnológico.	D1	0	0	2	2	3	0	1	0	2	0	3
Nivel de organización bajo	D2	0	2	3	4	3	2	3	1	2	3	0
Personal poco calificado	D3	0	3	3	3	3	1	3	0	3	2	3
Trabajo empírico y poco ordenado.	D4	0	1	3	2	3	0	1	2	3	2	0
Volumen de producto no controlado.	D5	0	1	2	3	1	2	0	0	2	0	0
Desorden de inventarios.	D6	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0
Suma		0	7	14	15	14	5	9	3	13	7	6

Tabla 3. Matriz de Iteraciones Fortaleza – Oportunidades – Debilidades - Amenazas

	<u>Fortalezas:</u> F1: Capacidad de pagos. F2: Nivel de confiabilidad de proveedores. F3: Capacitación constante al personal en temas fiscales. F4: Retroalimentación de errores en administraciones pasadas. F5: Credibilidad financiera. F6: Calidad de los productos.	<u>Debilidades:</u> D1: Resistencia al Avance tecnológico. D2: Nivel de organización bajo. D3: Personal poco calificado D4: Trabajo empírico y poco ordenado. D5: Volumen de producto no controlado. D6: Desorden de inventarios.
<u>Oportunidades:</u> O1: Nuevos TLC. O2: Ingreso de Fabricas extranjeras productoras de calzado. O3: Normativas gubernamentales para reducción de impuestos a las importaciones. O4: Estabilidad bancaria. O6: Programas de apoyo a las pymes. O7: Incremento Poblacional	<u>Estrategias FO:</u> FO1: Realizar negociación con nuevos proveedores extranjeros de países como estados unidos, los países Centroamérica que estén incluidos en el TLC. FO2: Aplicar los conocimientos fiscales y nuevas normativas para la maximización de utilidades FO3: Mantener actualizado el calendario de pago a proveedores y entidades bancarias para su debido cumplimiento. FO4: Mantener un stock de productos de acuerdo a la afluencia de clientes en la tiendas	<u>Estrategias DO:</u> DO1: Control del Inventario para no caer en desventajas con la competencia. DO2: Actualizar métodos de trabajo con ayuda de los programas de apoyo para las pymes. DO3: Continuar la implementación del sistemas UNIFILE para mantener información actualizada para el sistema bancario.
<u>Amenazas:</u> A1: Entrada de competencia extranjera. A2: Fin a tratados de libre comercios. A3: Normativa gubernamental que afecte a las importaciones. A6: Incremento del precio del cuero. A7: Salarios Bajos.	<u>Estrategias FA:</u> FA1: Buscar sustituto de cuero como sintéticos y poliuretano pero manteniendo la calidad para seguir ofertando precios bajos. FA2: Mantenerse al día con las normativas fiscales y aduaneras para su utilización correcta a favor de la empresa.	<u>Estrategias DA:</u> DA1: Mejorar la organización del personal para lograr obtener mejor información y poder contrarrestar las leyes que afecten a la empresa. DA2: Analizar el nivel de rotación de inventario y el tipo de zapato adecuado a las ingresos de la población.

Tabla 4. Matriz Foda

En base al análisis de la matriz FODA y la investigación documental para el caso del área financiera se han escogido estrategias que ayuden a la organización y actualicen la forma de procesamiento de la información útil para la toma de decisión, dichas estrategias se presentan en el acápite III.

2.2 Matriz EFE - EFI

Para la elaboración de la matriz EFI se procedió a realizar una entrevista grupal a los empleados del área financiera de Inversa (Anexo 1-4), así como una entrevista individual al Gerente General de la organización. El análisis externo se basó en el capítulo I, posteriormente se procedió a elaborar la matriz Foda presentado en el acápite 1.4 del capítulo II.

De la matriz Foda se tomaron las debilidades y fortalezas para la matriz EFI, y las oportunidades y amenazas para la matriz EFE a las cuales se les procedió a dar un peso en base entre 0.0 y 1.0 de acuerdo al nivel de importancia que representan en la organización, seguido se le otorgo una calificación la que va entre 1 a 4 a fin de demostrar si el factor significa una debilidad menor o mayor dentro de la organización.

Las Calificaciones de la Matriz EFI fueron otorgadas por el Gerente General de Inversa y los empleados del área financiera mediante un test realizado a estos mismos (Anexo 8). Posteriormente se procedió a realizar los procedimientos de multiplicación ente el peso y la calificación para determinar el ponderado de cada debilidad y fortaleza.

Los datos presentados en la Matriz EFE fueron otorgados de acuerdo al nivel de relación y afectación que poseen en la empresa.

Las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con sus pesos, calificaciones y ponderados se encuentran en la tabla que se presenta a continuación:

N°	Fortalezas	Peso	Calificacion	Ponderado
1	Capacidad de Pago	0.038	1.556	0.059
2	Programacion de pago por tipo de deuda	0.020	1.222	0.024
3	Capacitacion constante al personal en temas fiscales	0.033	2.222	0.072
4	Confiabilidad de proveedores	0.027	1.889	0.051
5	Ventas anuales con aumento promedio del 4%	0.052	1.444	0.075
6	Margen de Utilidades por encima del 5%	0.038	1.889	0.073
7	Credibilidad bancaria	0.037	2.000	0.073
	Debilidades			
1	Deslealtad de los trabajadores	0.050	1.667	0.083
2	Falta de supervision en sucursales	0.070	1.889	0.132
3	Bajos Salarios	0.086	3.556	0.306
4	Trabajo empirico	0.048	1.444	0.069
5	Personal desmotivado	0.065	1.556	0.101
6	Perdida de documentacion historica del area	0.056	1.222	0.069
7	Recelo con Informacion	0.053	1.556	0.082
8	No poseen un sistema de determinacion de costos	0.065	2.000	0.130
9	Desconfianza por parte de la gerencia	0.049	2.667	0.130
10	Direccion sin conocimientos financieros	0.053	1.778	0.094
		0.838		1.622

Tabla 5. Matriz EFI

El ponderado que se muestra en la tabla de matriz EFI de 1.622 indica que la posición estratégica interna de la empresa en general está por debajo de la media que es de 2.5 en el esfuerzo por conseguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Nuevos TLC.	0.038	1.250	0.047
2	Ingreso de Fabricas extranjeras productoras de calzado.	0.085	1.365	0.116
3	Normativas gubernamentales para reducción de impuestos a las importaciones.	0.036	1.980	0.071
4	Estabilidad bancaria.	0.370	2.630	0.973
5	Programas de apoyo a las pymes.	0.052	1.350	0.070
6	Incremento Poblacional	0.042	1.530	0.064
	Amenazas			
1	Entrada de competencia extranjera.	0.058	2.350	0.136
2	Fin a tratados de libre comercios.	0.080	3.620	0.290
3	Normativa gubernamental que afecte a las importaciones.	0.096	3.556	0.341
4	Incremento del precio del cuero.	0.058	4.000	0.232
5	Salarios Bajos.	0.088	1.980	0.174
		1.00	2.328	2.515

Tabla 6. Matriz EFE

El análisis de la Matriz EFE refleja un ponderado de 2.515 indica que la empresa en el aspecto externo está aprovechando las oportunidades para contrarrestar las amenazas. Lo cual refleja que la empresa esta posicionada en el mercado por lo cual las estrategias a desarrollar deberán enfocarse en la parte interna que como muestra el análisis de la Matriz EFI se sitúan por debajo de la media requerida.

Esto muestra que la empresa tiene una gran debilidad en la parte interna en cuanto a la organización de la misma, dar más accesibilidad a la información para el área financiera permitirá mejor actuar de la misma para problemas futuros, la desconfianza generada por la alta gerencia se ve reflejada en el ponderado obtenido lo cual no permite el actuar del área financiera para poder solventar situaciones que se les presenta.

2.3 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la Acción (PEYEA)

2.3.1 Objetivo y alcance de la Matriz PEYEA

La matriz PEYEA tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

El objetivo de elaborar el diagnóstico interno de INVERSA es para determinar su posición estratégica; El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno. De esta forma la fortaleza financiera se constituye en un escudo protector, un blindaje para la organización.

La eficiencia en los procesos internos, y el valor que represente para los consumidores el calzado en términos de calidad, diseño, precio y servicio constituyen lo que se conoce como ventaja competitiva. En otras palabras, si una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto.

El objetivo de elaborar el diagnóstico externo de la empresa es determinar el poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés para negociar como gremio entre otras, ventajas impositivas, menores precios, importación, nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, etc., y determinar el potencial de crecimiento del sector calzado y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial que en unión con la estabilidad del ambiente determinan la posición estratégica externa.

2.3.1.1 Elaboración de la Matriz

Determinación de Indicadores

El marco de la matriz PEYEA es de 4 cuadrantes e indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cuál es la más adecuada para INVERSA. Cuenta con dos dimensiones:

Dimensión interna:

1. Fuerza financiera
2. Ventaja competitiva

Dimensión externa

1. Estabilidad del ambiente
2. Fuerza de la industria

Los indicadores de cada grupo son evaluados en una escala de uno (1) a seis (6), siguiendo las siguientes convenciones:

- Para fuerza financiera y fuerza industrial, +6 es el mejor y +1 el peor.
- Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor.
- Se suman las calificaciones de todos los indicadores de cada grupo.
- El total obtenido de cada grupo se divide entre el total de indicadores para obtener un promedio.
- Se suman los promedios para obtener un valor en el eje X y otro en el eje Y.
- Se traza la gráfica para determinar en qué cuadrante se encuentra la INVERSA.



Figura 2. Grafica Matriz PEYEA

2.3.1.2 Dimensión Interna.

Fuerza financiera

Charles Moyer, James McGuigan , Kretlow William (2005) utiliza factores determinantes, tales como razones de liquidez, endeudamiento y rotación de inventario para determinar la fuerza financiera de Inversa, los datos obtenidos fueron proporcionados por INVERSA (Anexo IX) y corresponden al periodo de año fiscal julio 2011 a junio 2012. A continuación son detallados:

➤ Endeudamiento

Se le otorga un peso de +4 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, para llegar a este peso se analizaron pasivos totales y el capital, para medir el grado en que INVERSA es financieramente dependiente de sus Acreedores, INVERSA está haciendo uso de su capital para generar utilidades, sin embargo el 40% que se está utilizando genera intereses a pagar.

Sustituyendo las variables con los valores correspondientes al último periodo fiscal, esto nos arroja que el 40% del dinero que INVERSA utiliza para generar utilidades es de los acreedores, lo que muestra un grado intermedio de dependencia financiera con acreedores externos, pero tiene el 60% de su dinero trabajando para generar utilidades, lo que significa rentabilidad de sus recursos.

$$\text{Razón de Endeudamiento Total} = \frac{P}{C} = \frac{\text{C\$7,000.1}}{\text{C\$1,500.9}} = 0.40 \times 100\% = 40\%$$

➤ **Liquidez**

Se le otorga un peso de +4 a la liquidez en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, para lo cual se analiza complementariamente la UAI, total de intereses, activos y pasivos circulantes, a través de las razones financieras expuestas a continuación:

Razón de Cobertura de intereses

El pago periódico de intereses es una carga fija para INVERSA, por lo que conocer esta proporción evita futuras dificultades.

El grado de endeudamiento de INVERSA es de 40%, por lo tanto mediante la razón de cobertura de interés se puede medir el apalancamiento financiero, para proporcionar el grado en que los intereses son absorbidos por los beneficios antes de intereses e impuestos más la amortización.

$$\text{Razón de Cobertura de intereses} = \frac{U}{T} = \frac{\text{C\$6,673,409.31}}{\text{C\$1,624,924.24}} = 4.11$$

La obligación de pago de intereses está cubierta 4.11 veces, un número muy positivo, ya que los intereses generados por el 40% de endeudamiento, están cubierto 4.11 veces por las utilidades, un número muy aceptable.

Razón circulante

Además de conocer la razón de cobertura de interés, se realiza otro análisis para determinar la liquidez, la razón circulante la utilizamos para medir la capacidad de INVERSA para cancelar sus pasivos corrientes con los activos corrientes.

$$R\ d\ C = \frac{A\ C}{P\ C} = \frac{C\$8,105,820.60}{C\$4,806,173.88} = 1.69\ v$$

Cuando se sustituyen los valores, INVERSA alcanza una razón circulante de 1.69, lo que significa que tiene 1.69 de activo circulante por cada córdoba de pasivo exigible a plazo menor de un año. Este indicador es positivo ya que las deudas a corto plazo están cubiertas un poco más de una vez por los activos circulantes.

Capital de Trabajo

El capital de trabajo son recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el Capital de Trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente (efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

$$\begin{aligned}\text{Capital de Trabajo} &= A\ C - P\ C \\ &= C\$8,105,820.60 - C\$4,806,173.88 = C\$3,299,646.72\end{aligned}$$

El cálculo realizado indica que una vez que INVERSA cancele el total de sus obligaciones corrientes, quedaran C\$3, 299,646.723 córdobas para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Financieramente INVERSA tiene datos positivos y aceptables para su giro de negocio, sin embargo aún puede ser más productiva, si se da seguimiento a la utilización de los recursos financieros.

➤ Rotación de Inventario

Se le otorga un peso de +3 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, para el giro de negocios de INVERSA la rotación de inventarios debe de ser mayor a la presentada actualmente, además de una adecuada administración del inventario en bodega.

INVERSA rellena el inventario general de la misma en los meses de abril, septiembre y diciembre con aproximadamente tres contenedores que luego son distribuidos mes a mes en cada sucursal hasta agotarse y esperar el reabastecimiento de calzado; se eligen estos meses como estratégicos por las celebraciones de fiestas en los meses antes mencionados.

Se utilizara la razón de rotación de los inventarios, sustituyendo los valores de dicha razón, nos da que 5.11 veces en promedio en un año se renueva la mercadería, convirtiéndose su existencia en efectivo y nuevamente en inventarios.

$$R \text{ de } I = \frac{C \text{ o } d \text{ V}}{I_1} = \frac{C\$38,614,531.33}{C\$7,561,473.16} = 5.11 \text{ v}$$

Las políticas de inventarios de INVERSA deben conducir a conseguir una rotación más alta, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles, ya que el monto de inventario es lo que hace un activo circulante fuerte de INVERSA.

Esta medida también puede expresarse en términos de tiempo es decir, la cantidad en promedio de días que los inventarios permanecen almacenados en la bodega antes de su venta, lo cual puede calcularse dividiendo los días del año entre el factor de rotación del inventario:

$$R = \frac{\# \text{ de } d \text{ de } d \text{ año}}{F \text{ de } R \text{ ó n}} = \frac{365}{5.11} = 71.43 \text{ d } p$$

Ventaja Competitiva

Se seleccionaron seis variables para determinar la ventaja competitiva, tomando en cuenta el giro del negocio, estas variables son las más acertadas para el estudio. A continuación son detalladas:

➤ **Lealtad de los clientes**

Se le otorga un peso de -2 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que INVERSA S.A tiene 20 años de estar presente en el mercado Nicaragüense, ofreciendo el calzado diverso de marcas a precios competitivos, lo que ha generado confianza en los muchos clientes que visitan a diario las diferentes tiendas, la empresa cuenta con un potencial de crecimiento en ventas de un 5.95% anual, porcentaje obtenido del cálculo realizado con los datos de las ventas actuales y ventas del periodo base que corresponde a Julio 2011- Junio 2012, lo que indica que inversa cuenta con la lealtad de sus clientes que constantemente visitan sus tiendas y respaldan el crecimiento de ventas y su permanencia en el mercado por 20 años.

➤ **Confianza de los proveedores**

Se le otorga un peso de -2 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que desde sus inicios INVERSA ha mantenido un trato estrecho con proveedores extranjeros, entre sus proveedores más fuertes tenemos: Treker, Hangteen, DKFashion, Yassa, Kedco.

A medida que la empresa crecía, se hacía necesario incursionar en el calzado nuevo ya que solo se dedicaban a importar calzado de retorno y que mejor manera que ofreciendo calzado nacional, entre sus principales proveedores están: Calzados Jiménez, Marroquinería y Tenería Mar Dulce, Pivel y Calzados Jennifer, Alex'sShoes, entre otros, a los cuales ha demostrado seriedad y compromiso en cada transacción que se realiza, creando una relación de casi 10 años fortalecida gracias a la constancia y fidelidad con los mismos, lo que respalda el valor otorgado en la matriz.

➤ **Conocimiento tecnológico:**

Se le otorga un peso de -5 en la matriz de posición estratégica y evaluación de acción debido a que en aspectos tecnológicos INVERSA aún no tiene un horizonte definido, todos los procesos son manuales, la contabilidad, la administración y venta se llevan de esta manera.

Hace unos meses se inició un proyecto llamado UNIFILE, con el cual se pretende llevar la contabilidad, pero este aún no se ha podido implementar, ya que no hay roles, procesos y funciones bien definidas que permitan la funcionalidad adecuada del sistema, además de personal poco calificado.

Por otro lado la desorganización financiera se mostró evidente al momento de migrar información necesaria que se pretende sea administrada y organizada con el sistema.

➤ **Calidad del producto**

Se le otorga un peso de -3 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que los productos nuevos y de retorno que ofrece INVERSA, son productos de calidad, garantizado por los proveedores y sus marcas, los cuales son respaldados por INVERSA ya que a través de largos años de relación siempre han ofrecido a la empresa un calzado de calidad el cual tiene

una gran aceptación por los clientes de la misma quienes lo confirman adquiriendo el producto porque es de calidad (anexo VII).

En el caso del zapato nacional que distribuye, en la mayoría de modelos, se emplea el sistema de fabricación cosido al piso, lo que hace que tengan una vida útil mayor, además de cuero con altos estándares de competitividad.

➤ **Credibilidad crediticia**

Se le otorga un peso de -1 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que actualmente INVERSA trabaja con instituciones financieras tales como BANPRO, CREDIFACTOR, PROCREDIT, BDF y BAC, obteniendo una calificación crediticia ponderada de A, en los pagos que realiza.

Lo que significa que la empresa paga sus créditos financieros en el momento oportuno, cabe señalar en este aspecto INVERSA tiene pasivos a corto plazo con instituciones financieras que suman C\$4, 628,507.98 divididos en dos créditos y a largo plazo con cinco créditos distintos que suman C\$2, 277,913.22, para un total de C\$6, 906,421.20, respaldados por la razón de cobertura de interés de 4.11 veces, valor obtenido con cifras del periodo 2011-2012.

La calificación ponderada de A, demuestra la capacidad de pago, además de seriedad y compromiso que honra INVERSA con sus acreedores.

2.3.1.3 Dimensión Externa

Fuerza de la industria

Se han utilizado cuatro indicadores que se consideran relevantes para determinar cuál es la fuerza de la industria donde se desarrolla INVERSA, a continuación son detallados:

➤ Potencial de crecimiento

Se le otorga un peso de +5 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que el potencial de crecimiento de INVERSA está basado en las ventas de la misma mediante razones de crecimiento que permiten evaluar la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el mercado, se ha tomado información financiera de la empresa para realizar el cálculo, las ventas actuales correspondientes a Junio 2012 con un valor de C\$ 3,284,640.94 córdobas y las ventas del periodo base correspondientes a un año fiscal comprendido de Julio 2011 a Junio 2012 por un valor de C\$ 55,163,616.18 córdobas. A continuación se detalla el cálculo:

$$V = \frac{v}{v} \frac{a}{d} \frac{p}{p} \frac{b}{b} = \frac{C\$ 3,284,640.94}{C\$ 55,163,616.18} = 0.0595 \times 100\% \\ = 5.9 \%$$

Según el análisis realizado mediante la razón de crecimiento utilizada, INVERSA cuenta con un potencial de crecimiento en ventas de 5.95% anual, lo que respalda el valor otorgado en la matriz.

➤ Potencial de utilidades

Se le otorga un peso de +4 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que INVERSA tiene un potencial de utilidades del 5.48% anual, el cual ha sido calculado en base a las utilidades de la misma, este potencial se ha trabajado en base a información financiera brindada por la empresa.

Para realizar el cálculo se ha tomado la utilidad neta del periodo base correspondiente a un año fiscal de Julio 2011 a junio 2012 por un valor de C\$ 5,052,135.07 y la utilidad neta actual correspondiente a Junio 2012 por un valor de C\$ 277,134.28.

$$U_n = \frac{U_{n a}}{u_{n d p b}} = \frac{277,134.28}{5,052,135.07} = 0.0548 * 100$$

$$= 5.4 \%$$

Según el análisis realizado mediante la razón de potencial de utilidades utilizada, INVERSA cuenta con un potencial de 5.48% anual, lo que respalda el valor otorgado en la matriz.

➤ **Tratados de libre comercio**

Se le otorga un peso de +3 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que el DR- Cafta firmado en el año 2006 entre Estados Unidos y la región Centroamericana establece que no hay un límite de exportaciones e importaciones de calzado establecido como tal, sino que hay un libre comercio, el calendario de desgravación establecido en el DR-CAFTA para el calzado pudiera significar un aumento en las importaciones provenientes de los Estados Unidos. Por esta razón no se prevé una afectación significativa a la industria nacional de distribución de calzado por efectos del CAFTA esto es una ventaja para las importaciones de la empresa, sin embargo también representa una oportunidad para otras empresas ya sean nuevas o ya existentes que desean incursionar y crecer en este rubro lo cual generaría más competencia en el ramo.

➤ **Facilidad para permanecer en el mercado**

Se le otorga un peso de +5 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que Nicaragua es un país moderno con tendencia a seguir modas impuestas por el mundo actual, el calzado hoy en día no solo es una necesidad básica sino que también responde a la diversidad de gustos, tendencias, culturas, ocasiones etc. INVERSA con más de 20 años en el

mercado de la distribución de calzado ha tenido muchas facilidades de entrada en el mismo, cumpliendo con las expectativas de los clientes en cuanto a calidad, moda y precios competitivos lo que le garantiza su presencia en el mercado con 9 tiendas a nivel nacional en las que se vende calzado nuevo y de retorno.

Estabilidad del Entorno

Se han establecido 5 indicadores que afectan la estabilidad del entorno de INVERSA y por cual son relevantes, a continuación son detallados:

➤ Tasa de inflación

Se le otorga un peso de -4 en la matriz de planeación estratégica y evaluación de la acción debido a que según el boletín Nicaragua en cifras emitido por el banco central al 2011 la inflación en el país es de 8% anual, un valor alto para los rangos de salarios y el costo de la canasta básica sin embargo cabe destacar que se cuenta con el índice de precios del consumidor que evita incrementos muy bruscos de precios.

INVERSA mantiene su precios de acorde a la bolsa del consumidor sin embargo si la inflación consume el mercado la empresa corre el riesgo de disminuir sus ventas debido a que los clientes preferirían priorizar la canasta básica y no el calzado que pasaría a segundo plano, esto afectaría el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo.

Cabe destacar que en Nicaragua la inflación es uno de los indicadores más altos estando por encima del producto interno bruto que solamente crece 4.7% anual.

➤ **Rango de precios del producto**

Se le otorga un peso de -2 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que los precios del calzado importado ya sea nuevo o de retorno se mantienen en el mismo rango entre las empresas que pertenecen a este sector, hay diferencia con el calzado nacional que es más caro que el zapato de retorno, sin embargo la calidad de este es mejor que la del calzado nacional, esto es una ventaja para INVERSA ya que los clientes prefieren un calzado de mejor calidad, tomando en cuenta los diferentes comercios con los que INVERSA compite a diario como por ejemplo los comerciantes del mercado oriental y mercado Roberto Huembés, hay competencia en cuanto a calidad y a precio, la empresa se destaca por vender un zapato de calidad a un menor precio aunque siempre dentro del mismo rango que oscilan entre los \$5 y los \$15 dólares y en el caso de los zapatos deportivos de marca oscilan entre los \$12 y \$27 dólares.

➤ **Demanda creciente**

Se le otorga un peso de -3 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que el calzado es una mercancía de lujo en la vida moderna, se ha convertido en un artículo de elegancia combinado de acuerdo a cada ocasión y gusto, por lo que cada vez hay usuarios más exigentes que no se conforman con uno o dos pares de zapatos sino que cuentan con variedad de acuerdo a su vestimenta y labores diarias, actualmente en Nicaragua se estima que el rubro del calzado crece anualmente 2% y las importaciones de calzado han aumentado 17%.

También es necesario tomar en cuenta otros factores como la inflación que podría afectar directamente la demanda disminuyendo el poder adquisitivo de los consumidores.

➤ **Presión competitiva**

Se le otorga un peso de -2 en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que con la liberación del mercado, la desgravación arancelaria y el CAFTA el volumen de oferta del calzado importado ha crecido, actualmente las importaciones han incrementado en 17% anual, por lo que hay más presión competitiva, este incremento muestra que muchos comerciantes están importando con más facilidad gran variedad y estilos de calzado, también se ha dado la inserción de nuevos comerciantes en el rubro gracias a que hay muchas oportunidades de negocio y muchos comercios tanto nuevos como antiguos que en su mercadería han introducido zapatos de retorno y de retorno de marca.

La mejor ventaja de INVERSA está basada en la antigüedad de la misma en el mercado y su presencia nivel nacional lo cual le permite abarcar un mercado amplio y diverso, también la calidad del calzado, estilos variados y de moda, que reducen la presión de la competencia frente a productos importados de precios similares.

➤ **Cambios tecnológicos**

Se le otorga un peso de -4 dentro de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción debido a que INVERSA a pesar de ser una empresa con 20 años en el mercado no ha experimentado muchos cambios tecnológicos a lo largo de su trayectoria, se puede mencionar la comunicación con proveedores extranjeros que ha cambiado a través de los años y gracias al avance de las telecomunicaciones hoy en día es más cercana gracias al internet ya que optan por realizar pedidos en línea con acceso al catálogo de zapatos, sus características y precios, otro cambio tecnológico que han experimentado es la actualización de equipos de cómputo que han facilitado la elaboración y resguardo de reportes y documentación propia de la empresa.

Actualmente la empresa está intentando la implementación del sistema UNIFILE, sistema diseñado para la correcta administración de la contabilidad de la empresa, sin embargo este no se ha logrado implementar completamente debido en primer instancia la falta de información financiera y contable para que funcione adecuadamente, también la falta de conocimientos y destrezas por parte del personal para la administración del mismo y falta de roles y funciones determinadas para que UNIFILE se pueda ejecutar como una herramienta aliada para la buena administración.

2.3.1.4 Tabla de Consolidación de Datos

En la tabla 7 se muestra las variables con el valor numérico que se le dio en el análisis arriba realizado y el parámetro que se utilizó. Se suman cada uno de las variables por cuadrante para posterior continuar con el análisis.

Indicador	Posición Estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
1.Endeudamiento	Interna	Fuerza Financiera	pasivos y capital	+4
3.Liquidez	Interna	Fuerza Financiera	Utilidades, intereses, activos, pasivos y capital	+4
4.Rotacion de Inventario	Interna	Fuerza Financiera	Inventario y costos de venta	+3
Total				+11
1.Lealtad de los clientes	Interna	Ventaja Competitiva	ventas	-2
2.Confianza de los proveedores	Interna	Ventaja Competitiva	Relación estable y seria existente entre ambos	-2
3.Conocimiento tecnológico	Interna	Ventaja Competitiva	Tecnología	-5
4.Calidad del producto	Interna	Ventaja Competitiva	proveedores y ventas	-3
5. Credibilidad crediticia	Interna	Ventaja Competitiva	historial crediticio	-1
Total				-13
1.Potencial de crecimiento	Externa	Fuerza de la Industria	Ventas	+5
2.Potencial de utilidades	Externa	Fuerza de la Industria	Utilidades	+5
3.Tratados de libre comercio	Externa	Fuerza de la Industria	CAFTA	+3
4.Facilidad para permanecer en el mercado	Externa	Fuerza de la Industria	Antigüedad, experiencia y sucursales	+5
Total				+17
1.Tasa de inflación	Externa	Estabilidad del entorno	Inflación en Nicaragua	-4
2.Rango de precios de productos	Externa	Estabilidad del entorno	Competencia	-2
3.Demanda creciente	Externa	Estabilidad del entorno	Crecimiento del rubro y aumento de importaciones	-3
4.Presion competitiva	Externa	Estabilidad del entorno	aumento de importaciones, CAFTA, competencia y antigüedad	-2
5.Cambios tecnológicos	Externa	Estabilidad del entorno	Tecnología	-5
Total				-16

Tabla 7. Consolidación de Datos

2.3.1.5 Cálculo del Promedio por grupos

En la Tabla 8 el cálculo de promedio por grupos se obtiene de la división del total obtenido por cada grupo de indicadores entre la cantidad de los mismos por cada grupo.

Grupo	Posición Estratégica	Peso Total	Indicadores evaluados	Promedio (Peso total/indicadores evaluados)
Fuerza financiera	Interna	+11	3	3.66
Ventaja competitiva	Interna	-13	5	-2.6
Fuerza de la industria	Externa	+17	4	4.25
Estabilidad del entorno	Externa	-16	5	-3.2

Tabla 8. Promedios por Grupos

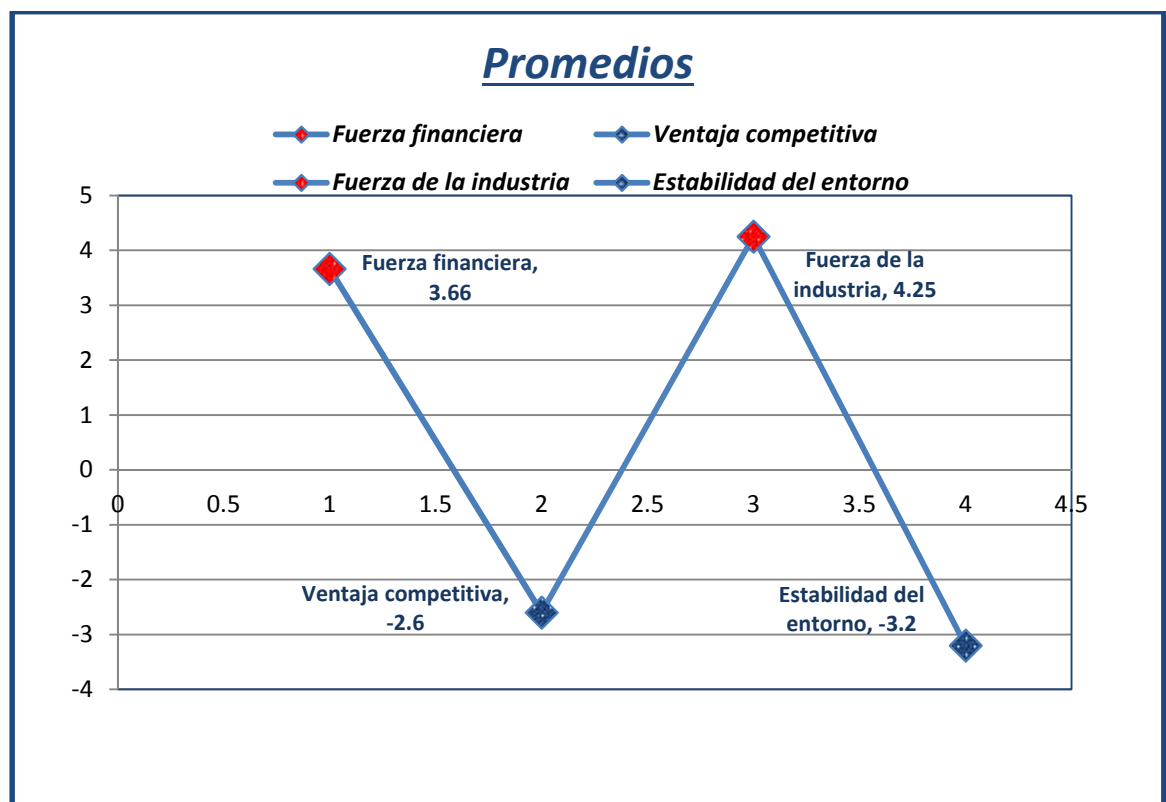


Figura 3. Promedios por Grupos

En la Figura 3 se puede observar que en la posición estratégica interna la fuerza financiera sobresale con un promedio de 3.66 sobre la ventaja competitiva que apenas se acerca al cero (0) con un promedio de -2.66.

En la posición estratégica externa la fuerza de la industria sobresale con un promedio de 4.25 sobre la estabilidad del entorno que se acerca al cero (0) con un promedio de -3.2.

De esta manera se determina que ambos valores positivos (3.66 y 4.25) se alejan más del cero de lo que sus respectivos pares negativos se acercan al mismo y por lo tanto son los más sobresalientes en las posiciones estratégicas interna y externa respectivamente.

A continuación se necesita un valor en el eje X y un valor en el eje Y, que una vez marcados en el plano cartesiano se debe trazar un vector que dependiendo en que cuadrante quede éste, indicara que tipo de estrategias INVERSA debe de aplicar, conforme los cuadrantes 1,2, 3 y 4 estas estrategias pueden ser respectivamente agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas.

Los valores correspondientes de X y Y se obtienen de la siguiente manera:

- La sumatoria del promedio de la ventaja competitiva mas la fuerza de la industria determina el valor que se debe trazar en eje X.

$$V_{cc} + F_{di} = -2.6 + 4.25 = \mathbf{1.6}$$

$$\mathbf{X = 1.6}$$

- La sumatoria del promedio de la fuerza financiera mas la estabilidad del entorno determina el valor que se debe de trazar en el eje Y.

$$F_f + E_{de} = 3.66 + (-3) = \mathbf{0.6}$$

$$\mathbf{Y = 0.6}$$

Con los datos obtenidos se traza un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para Inversa.

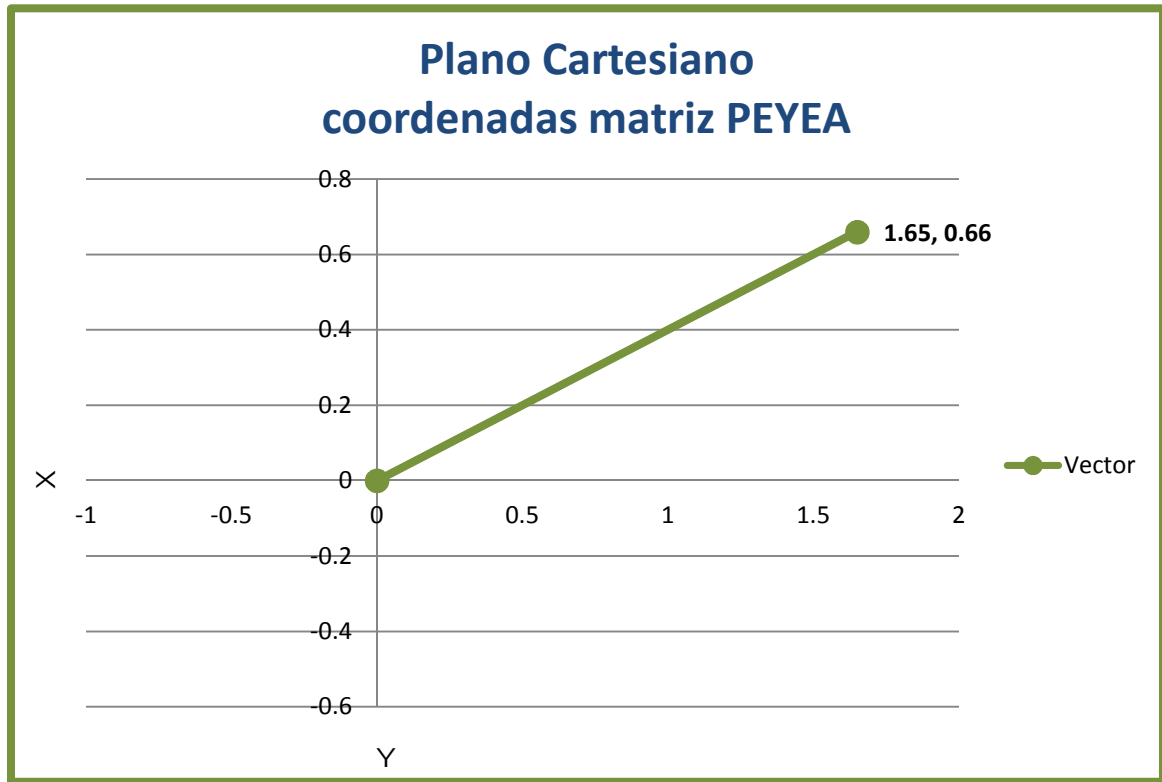


Figura 4. Matriz PEYEA Inversa

2.3.1.6 Análisis del Resultados







Las coordenadas encontradas y graficadas en el plano cartesiano que se observan en la Figura 4, muestran que el vector está en el cuadrante 1, lo cual indica que Inversa debe plantear estrategias agresivas que le permitan usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La empresa cuenta con una ventaja competitiva fuerte en una industria creciente, la fuerza financiera es un factor dominante dentro de esta industria y a pesar de encontrar datos numéricos muy alentadores cabe mencionar que hay una serie de información, procesos y gestiones mal realizadas en el área financiera que entorpecen el buen funcionamiento de la misma y de la empresa

en general; Esto indica que Inversa está desaprovechando el alto potencial de crecimiento y la ventaja competitiva que posee y que le han permitido estar tanto tiempo en mercado, lo cual indica que la empresa podría ser líder en el mercado de distribución de calzado, en base a lo escrito anteriormente e indicadores como la inflación y los tlc que son factores que afectan la empresa y que lamentablemente ella no puede controlar es que se deben de formular estrategias claras y bien definidas en la dimensión interna de la empresa que actualmente es la más sensible y desordenada.

2.4 Mapa Perceptual

Es una herramienta que permite gráficamente dar una idea de cómo esta INVERSA ubicada en el mercado (Figura 5). Para el caso de INVERSA el estudio se baso en los datos obtenidos de una encuesta realizada a 75 personas de clase media baja se pudo determinar lo siguientes puntos que se han considerado los más importantes (Anexo 7):

-  100% de los encuestados prefieren calzado nuevo.
-  El 80% de los encuestados conocen las tiendas el Panal, que pertenecen a la razón social INVERSA.
-  El 60% ha comprado en las tiendas el Panal.
-  El 60% considera que los mejores precios se encuentran en el área de calzado del mercado oriental
-  El 40% considera que la mejor calidad esta en las tiendas el Panal.
-  El 70% considera que la mejor accesibilidad y variedad está en el área de calzado del mercado oriental.

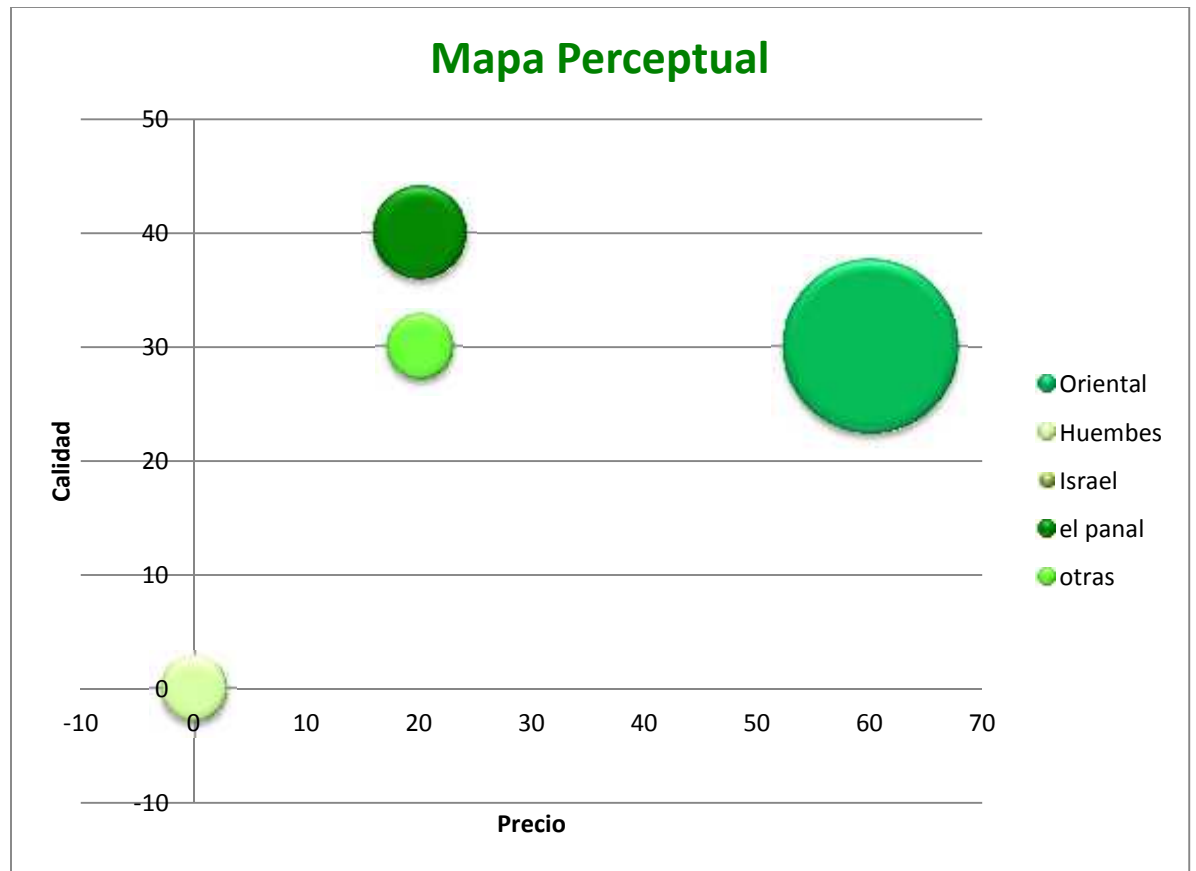


Figura 5. Mapa Perceptual Inversa

2.5 Determinación de enunciados estratégicos.

Misión

Para la elaboración de la misión se han tomado en cuenta los comentarios obtenidos por el Gerente General de Inversa (Anexo 5), debido a que se ha mantenido 20 años al frente de la empresa sobrellevando todas y cada una de las etapas que se han presentado a lo largo de su trayectoria convirtiéndose en el experto y la mejor fuente de información y referencia para la formulación de la misma,

De manera empírica se puede determinar que su misión informal es lo que el expresa: *“la labor que realizan diariamente de proveer calzado de calidad a sus clientes a precio accesible y fácil de adquirir a lo largo de todos los años que han*

posicionado sus productos en el mercado es la razón de ser de la empresa que siempre ha tratado de brindar un servicio de calidad a sus clientes”,

Así mismo para la elaboración de la misión del área financiera se ha tomado con punto de partida los comentarios de los trabajadores del área financiera que han expresado *“ser un área muy importante para la empresa ya que la alta gerencia siempre se dirige a ellos para la toma de decisiones y para solicitar documentación importante de sus estados financieros”,* de igual manera la gerencia general expreso que la gerencia financiera es un área de vital importancia para la Inversa no solo para la toma de decisiones, sino para la correcta administración del patrimonio de la misma garantizado que sus recursos sean utilizados de la mejor manera.

Visión

Inversa no cuenta con una visión formal establecida, sin embargo cuenta con una visión empírica basada en la filosofía *“vender, vender”* debido a que el crecimiento de la empresa según la gerencia general está basado en las ventas de la misma.

Cabe mencionar que en base a las aspiraciones y anhelos expresados por la gerencia es un deseo a futuro: *“la solidificación de su estructura organizacional, la mejora de sus procesos financieros y operativos y la satisfacción de los clientes”.*

El área financiera de Inversa tiene una gran importancia debido a la información elemental que genera para la toma de decisiones y también debe contar con una visión que la sitúe como pilar solido en el desempeño presente y futuro de la misma que le permita tener una orientación acertada hacia la razón de ser de la empresa, la gerencia general ve el área financiera como su gran apoyo para la determinación de estrategias y toma de decisiones.

Objetivos Organizacionales

La elaboración de los objetivos organizacionales de Inversa está basada en las necesidades y aspiraciones de la misma que han sido obtenidas en entrevistas con la gerencia general y trabajadores de la empresa. Se han tomado como directriz la misión y visión de la misma, tanto general como del área financiera ya que esta es de donde más información se obtiene para sobrellevar la empresa día a día, y así tomando como punto de partida cual es la razón de ser de Inversa y como se ve en futuro se ha procedido a elaborar objetivos organizacionales a mediano plazo que responden a las necesidades propias de la empresa, sirven como una guía para la ejecución de acciones, y a su vez como estándares para evaluar las acciones de la organización, y comparar la productividad, son básicamente la relación entre la organización y su medio ambiente.

Para definir los objetivos de Inversa se ha utilizado el modelo “SMART” Bartle, Phil (2007) que nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido:

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo
Los objetivos deben ser Concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Que se pueda realizar y alcanzar en un determinado momento.	Límite para medir y obtener los resultados.

Con esto INVERSA podrá identificar con mayor precisión los recursos que necesita para obtener resultados que desea, los objetivos organizacionales fueron creados de tal manera que la misión y visión de la empresa tenga sentido y sea materializada.

Como toda empresa INVERSA contempla dentro de su estructura objetivos organizacionales, sin embargo cabe destacar que debido a que la empresa no cuenta con enunciados estratégicos definidos, los objetivos organizacionales se encuentran de manera implícita.

2.6 Factores de éxito y fracaso.

La actividad empresarial siempre conlleva errores, especialmente en tiempos de cambio rápido en lo que es necesario hacer pruebas para encontrar la mejor manera de innovar y evolucionar (26).

Teniendo siempre presente la actual situación de INVERSA y después de haber realizado el análisis de PEYEA, encontramos puntos muy positivos a favor de INVERSA, el potencial de las ventas en crecimiento, la calificación ponderada en el sistema financiero y los precios competitivos según encuesta realizada, Anexo 7).

Por otro lado se determinaron factores de fracaso después de realizar diferentes entrevistas al personal del área financiera de INVERSA. (Anexo 1-4)

2.6.1 Determinación de los factores

Factores de éxito

➤ Popularidad entre los clientes y ubicación.

Las principales sucursales de Inversa están ubicadas en el mercado más grande de Centro América, Mercado Oriental, donde se encuentran cuatro sucursales en distintos puntos, dirigido a personas de clase baja y media alta, ha fidelizado a sus clientes con los precios, buena atención y calidad que ofrece. La lealtad de los clientes se refleja en el constante crecimiento de las ventas. Como respuesta a la lealtad, INVERSA pone a disposición de sus clientes una importante política de garantías cuyo fin primordial es la satisfacción de todos los que confían en

ellos y en sus productos, ya que si un par de zapatos tiene problemas los cambian, siempre y cuando presente su factura.

➤ **Precio competitivo**

INVERSA cuenta con precios competitivos y dirigidos al nicho de mercado que los visita, tanto los precios del calzado importado ya sea nuevo o de retorno se mantienen al nivel de la competencia. En el calzado nacional tiene un precio más elevado, pero la empresa hace constantes negociaciones con sus proveedores para que les ofrezcan precios competitivos con los que puedan estar al mismo nivel del mercado que ofrece el calzado nacional.

➤ **Experiencia en el Mercado**

Con 20 años de experiencia y con nueve tiendas a nivel nacional, INVERSA es una empresa competitiva y con un crecimiento notable, reconocida por sus clientes y de punto de referencia. Su experiencia, forma de trabajo y conocimientos adquiridos empíricamente por sus directivos y dueños le permiten identificar las necesidades de sus clientes, tratar de cubrirlas, mejorar constantemente y mantenerse a flote en el mercado.

➤ **Solvencia financiera**

INVERSA es financieramente solvente, con una relación de Activo-Pasivo de 1.69 y con la cobertura de pago de sus intereses en un 4.11, y cumplir puntualmente con sus obligaciones tanto con las instituciones bancarias, como sus proveedores, es lo que le ha otorgado la credibilidad que tiene ante sus acreedores. Nació con un capital familiar y se expandió con una relación sólida con las instituciones bancarias, quienes han creído en INVERSA y sus proyectos de ampliación y compra de materia prima.

Factores de fracaso

➤ Estructura organizacional interna informal

El no contar con una estructura organizacional bien definida del área, no permite conocer cuál es el puesto y función que cada colaborador ocupara dentro del área, así también el mismo es importante para poder definir los procedimientos a cumplirse por cada uno de los colaboradores, ya que de no estar bien definidos esto provocara que las tareas no se cumplan adecuadamente en tiempo y forma.

Para INVERSA se construirá una estructura Lineo- funcional, en ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas de cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

En base a la estructura lineo-funcional creada para satisfacer las necesidades de la empresa es importante diseñar perfiles de puesto acorde a esta estructura para garantizar que la empresa cuente con el recurso humano necesario e idóneo para cumplir con los objetivos organizacionales de la misma.

➤ Procedimientos no definidos para el área financiera.

El no contar con un manual de políticas y procedimientos bien definidos para el área financiera, conlleva a no poder evaluar de forma correcta el cumplimiento de los objetivos y no se podrá medir el desempeño de cada uno de los colaboradores dentro del área de trabajo, lo cual no permitirá evaluar si el trabajo realizado tiene un beneficio para los objetivos generales de la empresa.

Esto a su vez generara que los colaboradores no puedan desenvolverse de una mejor forma con la resolución de los problemas que puedan afectar, debido a que por lo mismo no se tienen los procedimientos estándar de que hacer en caso de determina situación, lo que conllevara a que siempre se esté en la necesidad de que el jefe de cada área tenga que resolver los problemas que se puedan dar.

➤ **Flujo de procesos e información inexistente.**

Los flujos de procesos es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo de un área determinada, es decir, como se estructuran las tareas, como se realizan, cuál es su orden correlativo, como se sincronizan, como fluye la información que soporta las tareas y como se hace el seguimiento al cumplimiento de las tareas.

Los flujos de procesos se representan a través de diagramas que son la representación gráfica o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia de proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

En Inversa la definición de los procesos del área financiera son clave debido a que una secuencia lógica y con normativas a seguir dará una mejor visión de los cuellos de botellas o los procesos que están fallando en el sistema del área financiera.

A su vez, dará la pauta de la forma correcta y secuencial de generar la información idónea para la toma de decisiones por parte de la gerencia general logrando cumplir los objetivos que se planteen en el tiempo estipulado.

La integración de todas las áreas y sus funciones dentro de la empresa se facilita mediante la flexibilidad y rapidez de la información en el sistema logístico. Para poder transmitir información importante dentro de INVERSA en el momento justo cuando cada área lo requiere, se debe contar con la disposición e interés de cada colaborador, así como definir el flujo a seguir. Actualmente hay grandes desarrollos informáticos adecuados para mejorar el flujo de información de manera adecuada y eficiente.

Definir como se genera y comparte el flujo de la información en INVERSA es un proceso que se debió hacer y definir con la creación de la empresa para evitar pérdida de productividad en los procesos empresariales. No significa que deba ser un procedimiento rígido y sin cambios, sino que una vez definido el cómo para que funcione es necesario un alto grado de cumplimiento del mismo.

➤ **Reporte e informes para la adecuada toma de decisiones.**

La información es considerada actualmente un recurso estratégico de gran importancia para las estructuras. Contar con la información necesaria posibilita tomar las mejores decisiones adecuadas. Para INVERSA a diario es importante contar con información precisa y comparativa que ayude al proceso de crecimiento de la misma, las ventas comparadas, gastos, inversión por tienda, comparativos por mes año, diarias, y una serie de reportes útiles para hacer un breve estudio de cómo va encaminada la empresa, reportera que se podría automatizar con la puesta en marcha de UNIFILE.

Elaboración de Organigrama

Según el (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio [MIFIC] ,2012) la organización por Equipos de Trabajos debe de elaborarse dentro de cada área, y se debe exponer en lugar visible para que sea visto y discutido por todos los empleados, siempre es susceptible a cambios y mejoras. Las modificaciones las dicta la experiencia y el trabajo diario e implican por lo general, cambios

organizacionales profundos, ya que ningún departamento o sección de la empresa trabaja solo, depende de otros, justamente las líneas del organigrama señalan esa situación de dependencia o dominio.

Existen varios tipos de sistema de organización:

1. Organización Lineal o Militar
2. Organización Funcional o de Taylor
3. Organización Lineo- funcional
4. Organización Staff
5. Organización Matricial
6. Organización Divisional

Tal como se menciona el los Factores de Éxito y Fracaso para Inversa se elaborara el organigrama Lineo Funcional.

**Capítulo III: Presentación del plan estratégico para la gerencia
financiera de INVERSA 2013-2016.**



Capítulo III: Presentación del plan estratégico para la gerencia financiera de INVERSA 2013-2016.

3.1 Enunciados estratégicos de inversa

3.1.1 Misión

Se ha definido la misión de INVERSA de la manera siguiente:

“Inversiones Americanas S.A es una empresa importadora dedicada a la venta al detalle de calzado nacional y extranjero, para ayudar a suplir una de las necesidades básicas de la población nicaragüense mediante la negociación con proveedores extranjeros para ofertar todo el año zapatos a precios competitivos y con un amplio portafolio de estilos”.

Misión del área financiera:

“Somos un área elemental para el crecimiento de inversa, cumplimos con todos los procesos administrativos financieros necesarios para la correcta administración y toma de decisiones basados en datos veraces tomando como directrices la ética, la transparencia y la responsabilidad de hacer nuestro trabajo en tiempo y forma.

3.1.2 Visión

Se ha definido la visión de INVERSA de la siguiente manera:

“Ser la empresa líder en el mercado de importación de calzado nuevo y de retorno con la mejor calidad y aceptación del mercado Nacional”

Visión del área Financiera:

“Ser un área sólida y estable con procesos y directrices definidos que mejoren efectivamente la gestión interna y la toma de decisiones de la alta gerencia. ”

3.1.3 Objetivos Organizacionales

- ✓ Ser el líder del mercado en venta de calzado nuevo y de retorno en los lugares donde hay presencia.
- ✓ Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.
- ✓ Disponer del mejor portafolio de productos suministrados por proveedores que garanticen la competitividad de la organización en el mercado.
- ✓ Mejorar la productiva por área en base una cultura de comunicación abierta, confianza, participación de todos y empoderamiento de las funciones y toma de decisión.
- ✓ Desarrollar un sistema de gestión de información para el área financiera orientado a la toma de decisiones y la administración eficiente.

3.1.3.1 Objetivos Área Financiera

- ✓ Seleccionar la mejor fuente de financiamiento para Inversa teniendo en cuenta el coste.
- ✓ Desarrollar de manera correcta las actividades de control, manejo y desembolso de fondos y documentos negociables que posee INVERSA.
- ✓ Garantizar el registro histórico de todos los procesos y documentos contables - financieros de la organización para la toma de decisiones.
- ✓ Mantener una estructura sólida y procedimientos definidos bajo el enfoque de responsabilidades distribuidas.

3.1.4 Valores

➤ **Integridad y Sentido Ético:**

Logramos el respeto, actuando de forma honesta y consecuente, con valores que procura el bien común, entre INVERSA-clientes, como INVERSA-colaboradores.

➤ **Vocación de Servicio:**

Orientamos nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con la entrega, la vocación, dedicación al cliente y pro actividad.

➤ **Profesionalismo y Excelencia:**

Añadimos valor a nuestro servicio, con creatividad en cada tienda, buscando la mejora continua.

➤ **Responsabilidad:**

Realizamos nuestro trabajo cumpliendo las tareas a cabalidad en tiempo y forma.

➤ **Trabajo en Equipo:**

Somos un grupo humano participativo, crítico, que integra, esfuerzos e ideas para el logro de los objetivos institucionales.

➤ **Sentido de Justicia:**

Buscamos que nuestras acciones sean justas dentro del marco legal, procurando normas que nos lo permitan.

3.2 Estructura organizacional

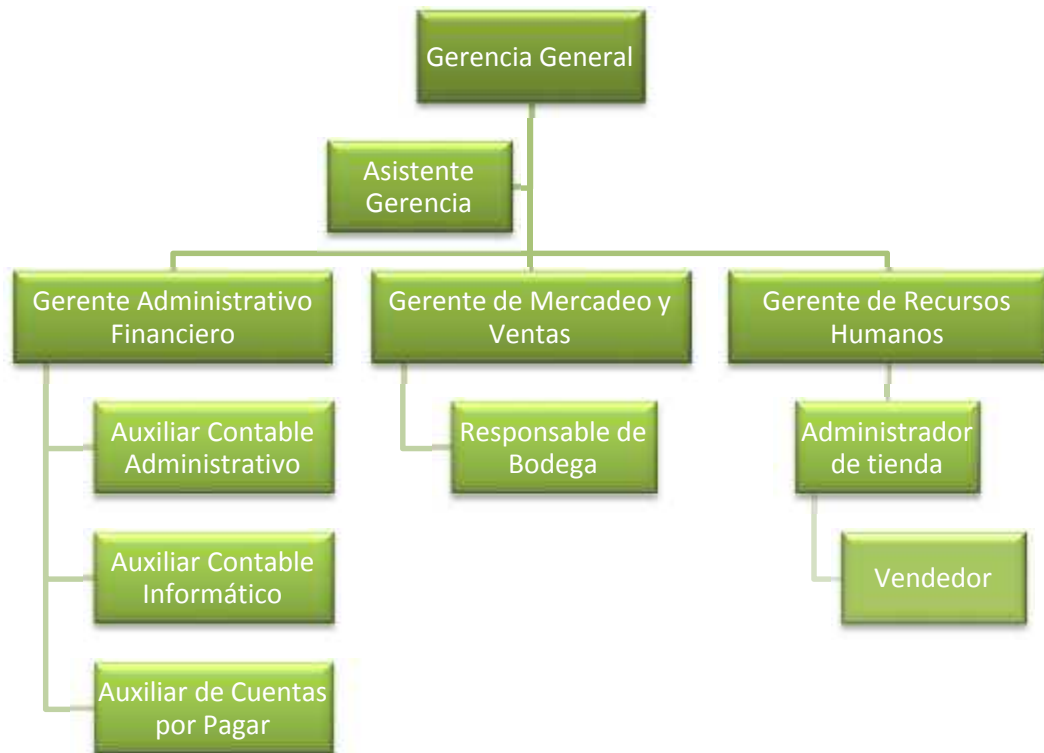


Figura 6. Organigrama Inversa

3.2.1 Normativas, perfiles y descripción de puesto, Flujo de Procesos.

Los perfiles y descripción de puestos de Inversa han sido elaborados en base al organigrama de la empresa, las necesidades de la misma y la visión de futuro.

Las normativas y flujos de procesos elaborados para las operaciones principales del área financiera de Inversa se realizaron en base a la observación directa de campo y entrevistas realizadas al personal del área financiera con el objetivo de mejorar los procesos actuales y establecer el flujo que debe de seguir la información a fin de mantener procedimientos definidos e información ordenada y confiable. (Anexo 9)

3.2.2 Estrategias

Objetivos Estratégicos
OBJETIVO 1:
Reducir el porcentaje de casos en los cuales se presente desconocimiento de la ficha ocupacional, desde un 100% en la actualidad hasta un máximo del 10% al 1 de Mayo de 2014.
Estrategias 1
Dar a conocer al personal el manual de funciones (cada empleado deberá firmar el recibido de sus funciones correspondiente a su cargo de empleado) y normativas generales de la Gerencia Financiera a seguir de manera trimestral.
Meta 1
Para el 1 de Septiembre de 2013 entregar a todos los empleados de INVERSA el manual de funciones, fichas ocupacionales y normativas generales para la Gerencia Financiera.
Meta 2
Para el 15 de Diciembre de 2013 reunir a todo el personal para retroalimentación de la puesta en práctica del manual de funciones, fichas ocupacionales y ejecución de las normativas para la Gerencia Financiera de Inversa.
Estrategia 2:
Capacitar al personal de Recursos Humanos, en la elaboración de fichas ocupacionales, manual de funciones, selección y administración del Recurso Humano.
Meta 1
Para el 1 de noviembre de 2014 presentar programa de capacitación y especialización para el personal del Recursos Humanos.
Objetivo 2:
Reducir el porcentaje de colaboradores descontentos con las condiciones de trabajo desde un 100% en la actualidad hasta a lo sumo 10%, al 31 de julio de 2015.
Estrategia 1:
Elaborar un presupuesto anual designado al mejoramiento y mantenimiento de la estructura física de las instalaciones de la oficina central y sucursales.
Meta 1:
Crear un plan para la reorganización y remodelación de las áreas físicas de trabajo en oficina central y sucursales, al 15 de Mayo de 2014.
Meta 2:
El 01 de Junio de 2014 dar a conocer a la alta gerencia el plan de reorganización para Inversa.
Estrategia 2:
Crear un plan de evacuación en caso de desastres naturales con el apoyo de instituciones como los bomberos y defensa civil.

Meta 1:
Realizar el 15 de Junio de 2014 conferencia con invitados del cuerpo de bomberos a los trabajadores de Inversa para capacitarlos en medidas de supervivencia y que hacer en caso de desastres.
Meta 2:
Realizar el 20 de Junio de 2014 Simulacro de prevención y mitigación de desastres en la organización.
Objetivo 3:
Garantizar que la totalidad del personal se halle debidamente calificado para el perfil concreto de su puesto de trabajo al 1 de Junio de 2015.
Estrategia 1:
Elaborar plan de reclutamiento, selección y contratación
Meta 1:
Diseñar Instrumento para selección y reclutamiento de personal.
Meta 2:
Presentar en 15 de enero de 2015 los perfiles de puestos vs el perfil de cada uno de los empleados contratados a esta fecha.
Objetivo 4:
Disminuir el índice de desmotivación del personal en un 40% con respecto a la actualidad que es de un 80% al 10 de Febrero de 2015.
Estrategia 1:
Elaborar y difundir plan de trabajo, como mecanismo de retroalimentación para todas las tiendas y hacerlas partícipes de la toma de decisiones del camino a seguir para llegar al éxito de la organización.
Meta 1:
Realizar reuniones trimestrales para dar a conocer los resultados acumulados en cuestión del plan de trabajo elaborado vs lo generado y hacia donde están apuntando las estrategias para lograr conseguir el éxito de la organización y que todos logren identificar el camino a seguir.
Meta 2:
Mantener un canal de comunicación con los trabajadores mediante visitas in situ en las tiendas.
Estrategia 2:
Elaborar un plan de recompensas y promociones para los colaboradores internos que reúnan las características definidas para cada puesto vacante garantizando que este se apegue al perfil requerido.
Meta 1:
Dar Mensualmente un bono al mejor vendedor de la organización.
Meta 2:
Realizar trimestralmente evaluaciones al personal abiertas, para dar seguimiento mejora en las capacidades de los trabajadores de Inversa.

Estrategia 3:
Crear un programa de desarrollo para todos aquellos colaboradores con puesto de responsabilidad y confianza, y que aun no ha culminado una carrera técnica o universitaria, para que logren prepararse adecuadamente según el perfil de cada uno.
Meta 1:
Para el 1 de enero de 2014 presentar plan de convenios con instituciones académicas para capacitación del personal de Inversa.
Meta 2:
Realizar conferencia sobre convenio de capacitación para los empleados.
Objetivo 5:
Incrementar las ventas de zapatos al menos en un 3% con respecto a las ventas actuales de C\$ 3, 284,640.94 a partir del 30 de junio de 2014.
Estrategia 1:
Hacer una Investigación de mercado para incursionar en las preferencias y calidad del servicio que requiere las empresas de diferentes industrias en el país para sus trabajadores.
Meta 1:
Para el 6 de Enero de 2014 presentar informe de estudio de mercado para aumentar el volumen de clientes por convenios.
Meta 2:
Para el 30 de Enero de 2014 presentar plan de créditos y ofertas para darlo a conocer a las diferentes empresas a las cuales se les ofertara el servicio.
Estrategia 2:
Realizar negociación con nuevos proveedores extranjeros de países como estados unidos, los países Centroamérica que estén incluidos en el TLC.
Meta 1:
Presentar a la Gerencia a inicios del año 2014 listado de proveedores de calzado que se encuentran localizados en países que conforman el TLC.
Meta 2:
Presentar para el 15 de Febrero de 2014 agenda de reuniones con proveedores seleccionados.
Estrategia 3:
Aumentar en un 4% la cartera de proveedores nacional de la empresa, la cual actualmente representa el 44% de los proveedores totales.
Meta 1:
Contactar en el mes de Enero de 2014 a proveedores nacionales para concretar reunión de negocios con la alta gerencia.
Meta 2:
Realizar plan publicitario para la introducción de calzado nacional en las tiendas de Inversa.

Estrategia 4:
Buscar alianzas con las empresas distribuidoras de calzado nacional y extranjero para ofertarlos a un precio mucho más aceptable al bolsillo del cliente.
Meta 1:
Presentar en el primer trimestre del año 2014 estadísticas de afluencia de personas en las tiendas de Inversa, zapatos más vendidos (por proveedor, género, nacionalidad).
Estrategia 5:
Mantener un stock de productos de acuerdo a la afluencia de clientes en la tiendas.
Meta 1:
Realizar plan de promociones de zapatos en conjunto con las empresas de calzado que actualmente trabajan con Inversa.
Meta 2:
Reunirse con los proveedores de manera semestral o anual para valorar el costo del producto y ver de qué forma se logra reducción en estos mismos.
Estrategia 6:
Realizar capacitaciones a los vendedores de tiendas sobre técnicas de ventas, enfocados a la mejora en el servicio al cliente.
Meta 1:
Presentar en las primeras semanas de septiembre plan de capacitación de vendedores de tiendas en atención al cliente y plan de ejecución de estas técnicas en las diferentes tiendas.
Objetivo 6:
Disminuir el índice de reportes elaborados y presentados fuera de tiempo y forma, para la toma de decisiones desde un 100% en la actualidad hasta por lo menos en un 20% al 31 de diciembre de 2014.
Estrategia 1:
Continuar la implementación del sistema UNIFILE para mantener información actualizada para el sistema bancario.
Meta 1:
Para el 1 de Febrero de 2014 tener completado y procesado en el sistema Unifile los Inventarios de productos de las diferentes tiendas de Inversa.
Meta 2:
Para Mayo 2014 presentar informe de finalización de implementación de Sistema Unifile y asignación de roles a cada empleado de involucrado en el procesamiento de la información en el Sistema de manera fidedigna.
Estrategia 2:
Mantener un flujo de procesos constante que ayude a obtener información confiable para la toma de decisión y logre visualizar el desempeño de cada área funcional de inversa.
Meta 1:
Capacitar al personal de la división financiera en sistema de gestión empresariales y normas de control auditable de procesos en materia de ejecución administrativa.

Meta 2:
Dar a Conocer al personal financiero y administrativo el nuevo flujo de procesos a seguir de manera correcta.
Objetivo 7:
Aumentar al menos en un 2% las utilidades de la empresa con respecto a las utilidades actuales de que son de C\$277,134.28 a partir del 01 de diciembre de 2014.
Estrategia 1:
Aplicar los conocimientos fiscales y nuevas normativas para la maximización de utilidades.
Meta 1:
Capacitar al personal del área financiera en materia de las reformas realizadas a la ley de equidad fiscal.
Meta 2:
Analizar las nuevas reformas para lograr aprovecharlas a favor de la empresa Inversa.
Estrategia 2:
Mantener actualizado el calendario de pago a proveedores y entidades bancarias para su debido cumplimiento.
Meta 1:
Presentar a la alta gerencia en el mes de Enero de manera anual plan de pagos a proveedores y entidades bancaria.
Meta 2:
En Enero 2014 presentar flujo de procesos para registro de deudas y su respectivo pago.
Estrategia 3:
Mantenerse al día con las normativas fiscales y aduaneras para su utilización correcta a favor de la empresa.

Conclusiones

La presente monografía tuvo como objetivo proponer un plan estratégico para el área financiera en la empresa Inversiones Americanas, para el cual se realizó diagnóstico de la situación estratégica actual de la empresa y del área misma. En la situación externa de INVERSA, se destaca que el factor jurídico incide en la organización debido a que esta misma se rige por las leyes y normas para la importación y comercialización de calzado.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinó que la fuerza que más incide en la organización es la rivalidad entre competidores, debido a que a mayor presencia de tiendas que oferten el mismo producto se dificultará la manutención de la afluencia de clientela.

Sobre la base del diagnóstico situacional interno mediante la matriz Efi el promedio de esfuerzo por estrategias que capitalicen las fortalezas internas es de 1.62 que es un promedio por debajo de la media establecida. Con la utilización de la matriz Peye Inversa presento que la posición estratégica interna en fuerza financiera es de 3.33, ventaja competitiva -2.6, en el ambiente externo la fuerza de la industria es 4.25 y la estabilidad del entorno -3.2, estos datos posicionan a Inversa en el primer cuadrante del plano de coordenadas de la matriz peyea dando a reflejar que Inversa necesita plantear estrategias agresivas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades Internas y evitar las amenazas externas.

Por lo cual se creó para Inversa un plan estratégico que ayude a mejorar los índices antes mencionados y la organización logre aprovechar sus recursos y ventajas en el mercado en el que se desenvuelve.

Recomendaciones

- a. Estudiar, implementar y dar a conocer a todos los empleados, la propuesta de plan estratégico para la Gerencia Financiera, presentado en el capítulo III.
- b. Incluir la presente propuesta de plan estratégico financiero al plan operativo anual de INVERSA de los años 2014, 2015 y 2016, e ir midiendo el cumplimiento del mismo a través del POA.
- c. Implementar las estrategias propuestas, evaluando de manera continua sus resultados e ir retroalimentando y revisando el cumplimiento de los objetivos de dicha estrategias.
- d. Realizar levantamiento de procesos y actividades realizadas por la Gerencia Financiera, para definir un manual de políticas y Procedimientos real para el área financiera.
- e. Definir y poner en marcha una estructura interna formal en la Gerencia Financiera, con un líder y un equipo calificado, que tenga definidas funciones que guíen el desempeño financiero actual y encamine el éxito futuro, esto permitirá identificar procesos críticos, establecer prioridades e identificar obstáculos a futuro.
- f. Las empresas no planean fracasar, fracasan al no planear, por ello es de suma importancia que INVERSA, ponga en marcha la presente propuesta de plan estratégico y que cada proyecto a realizar sea estudiado y planeado, conociendo los pros y los contras. Así como trabajar con presupuestos anuales para nuevas inversiones de capital de trabajo y activos fijos, evaluando siempre la rentabilidad de los mismos.

- g. Disponer de indicadores veraces que permitirán trabajar en función de ellos y ayuden a la toma de decisiones brindando la información correcta en el momento en que la necesitan y lograr sus metas y objetivos.
- h. Suministrar la información pendiente para finalizar la implementación del sistema UNIFILE, para tener un registro actualizado de las transacciones, reportes de ventas, gastos, inventario y créditos, así como también procesar de manera automatizada la facturación, devoluciones, cheques, conciliación bancaria, notas de crédito y débito y otros procesos propios de la empresa y que actualmente generan atrasos el día a día por llevarse de manera manual.
- i. Realizar un plan de capacitación del personal de ventas y el área financiera, estos pueden realizarse con apoyo de INATEC o bien contratar a empresas consultoras dedicadas a la capacitación del personal.
- j. Mejorar y dar mantenimiento de la estructura física e invertir en equipos de cómputo actualizados.
- k. Realizar evaluación anual de los salarios de los empleados a fin de estudiar un plan de aumentos salariales anuales, bajo la premisa de que la devaluación anual de la moneda en promedio es el 5%, los aumentos se deben de plantear según las capacidades y desempeño de cada empleado.

Bibliografía

(2011, 10). Mercado Mundial De Calzado. *BuenasTareas.com*. Recuperado 10, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Mercado-Mundial-De-Calzado/2846127.html>

(2011, 03). *Factores De Éxito Y Fracaso De Una Empresa*. *BuenasTareas.com*. Recuperado 03, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Factores-De-%C3%89xito-y-Fracaso-De/1644208.html>

Banco Central de Nicaragua. (2011). *Nicaragua en Cifras*. Recuperado de http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/economicas_anuales/nicaragua_en_cifras/2011/Nicaragua_cifras_2011.pdf

Bartle, Phil. (2007). *SMART Características de los buenos Objetivos*. *Colectivo de Potencia Comunitaria*. Recuperado de 04,2011 <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm>

Cristian Aid & Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapán. (2001). *Competitividad industrial y tipología de productores de calzado en Nicaragua: los casos de Managua, Masaya y Granada*. NORTE SUR. Managua: Universidad Centroamérica U.C.A.

Cuadra, R (2012, 16 de Marzo). Pro Nicaragua realiza el primer foro de Inversiones en calzado. *Nicanotias.com*. Recuperado de <http://www.nicanoticias.com/2012/03/16/pronicaragua-organiza-primer-foro-de-inversiones-en-calzado/>

Dirección General de Ingresos. (2013). *Ley de Concertación Tributaria No. 822*. Managua: DGI

Estudio y Análisis del Entorno, el Sector y la Competencia de la Empresa. (2010). Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448138341.pdf>

Lara Martínez, Octavio. (2006). *Organigrama de una Empresa: “Como crear estructuras flexibles que optimicen sus Recursos Humanos”*. Recuperado en <http://www.lanzateya.com/article.php?At=443>

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2007). *Boletín de Comercio Exterior de Nicaragua*. Managua: MIFIC

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2008-2012). *Política de Desarrollo Industrial de Nicaragua*. Managua: MIFIC

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2011). *Situación y perspectivas de la industria del cuero y calzado en Nicaragua*. Managua: MIFIC.

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2011). *Informe de Comercio Exterior Enero – Abril 2011*. Managua: MIFIC.

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (2011). *Tratado de Libre Comercio entre Nicaragua y USA CAFTA*. Managua: MIFIC

Parrilli Mario D (2001). *Análisis Subsectorial en la rama cuero-calzado de Nicaragua*. Managua: Universidad Centroamericana U.C.A.

Porter, Michael. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Editorial Javier Vergara S.A.

R. Charles Moyer & James R. McGuigan & Kretlow J. William.(2005). *Administración Financiera Contemporánea*. México: International Thomson Editores S.A. 9. Edición.

Serna Gómez, Humberto. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Leguis Editores 4ta Edición.

Steiner, A.(2003). *Planeación Estratégica*. México, Compañía Editorial Continental, 30ª reimpr.

Zambrano B., Adalberto. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Editorial Texto C.A, 1 Edición

ANEXOS



Anexo I.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAUZ PALACIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Entrevista Grupal(9 Personas)

La presente entrevista es realizada con propósito de obtener información relacionada a la situación actual del área financiera de INERVSA, como están las funciones, procedimientos y dificultades que enfrentan en la actualidad.

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Cuestionario:

1. ¿Conoce el funcionamiento del área financiera de la empresa, explíquelo?

2. ¿De qué manera contribuye su trabajo al funcionamiento del área financiera?

3. ¿Cuáles son los procesos más importantes del área financiera?

4. ¿Cuentan con acciones planificadas en el área financiera, son de su conocimiento?

5. ¿Cuenta usted con un plan de trabajo, explíquelo?

6. ¿Cuál es el mayor inconveniente que a su parecer existe en el área de finanzas? Y ¿Qué te gustaría que mejoraran en la empresa?



Anexo II.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAUZ PALACIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Entrevista Coordinador Contable

La presente entrevista es realizada con propósito de obtener información referente a las líneas de mando y supervisión de labores financieras.

1. ¿Es de su conocimiento la ficha ocupacional que corresponde a su cargo, ésta es coherente con las funciones que realiza diariamente? Explique.

2. ¿Realiza funciones que no le corresponden, cuales son estas y a qué cargo le correspondería hacerlas?

3. ¿Mantiene toda la información que es de su trabajo directo debidamente actualizada? Si la respuesta es no explique por qué.

4. ¿Cuál es la mayor incidencia encontrada en los reportes de las tiendas?

5. ¿Explique el proceso de elaboración de informes estadísticos mensuales?

6. ¿Presenta inconvenientes para realizar estadísticas comparativas entre gastos y ventas? Si la respuesta es sí describa que tipo de inconvenientes.

7. ¿Si la gerencia general le solicita un reporte x, cuánto tiempo se dilata en elaborarlo y cuál es el principal obstáculo que se le presenta?

8. ¿De qué manera realiza el consolidado de las tiendas, cuánto tiempo se dilata en elaborarlo?

9. ¿Cuál es el mayor obstáculo que se le presenta a la hora de cumplir sus funciones ?

10. ¿Cuál es la mayor ventaja y el mejor apoyo que usted recibe en el área y en especial de la gerencia administrativa financiera?



Anexo III.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAUZ PALACIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Entrevista Recursos Humanos

La presente entrevista es realizada con propósito de obtener información del área de Recursos Humanos, sus funciones y las condiciones laborales en las que opera el personal del área financiera.

1.¿Es de su conocimiento la ficha ocupacional que corresponde a su cargo, ésta es coherente con las funciones que realiza diariamente? Explique.

2.¿Realiza funciones que no le corresponden, cuales son estas y a qué cargo le correspondería hacerlas?

3.¿Presenta alguna dificultad al recopilar la información necesaria para su trabajo diario? Explique

4.¿Lleva el registro de los datos recabados de la tienda de forma clara y ordenada? De no ser así explique porque.

5.¿De que manera verifica los datos que le son proporcionados por las tiendas?

6.¿Que tan frecuente le son brindados datos que no corresponden a la realidad en los reportes que recibe a diario y que medidas han tomado para ello?

7.¿Presenta alguna dificultad a la hora de procesar los datos o elaborar estados de resultados, cual es esta dificultad?

8.¿De qué manera lo apoya la gerencia administrativa-financiera?

9.¿Cuál es el mayor obstáculo que presenta usted a la hora de realizar su trabajo?



Anexo IV.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAUZ PALACIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Entrevista Encargado de Cuentas por Pagar

La presente entrevista es realizada con propósito de obtener información referente a las condiciones de credibilidad financiera de la institución.

1.¿Es de su conocimiento la ficha ocupacional que corresponde a su cargo, ésta es coherente con las funciones que realiza diariamente? Explique.

2.¿Realiza funciones que no le corresponden, cuales son estas y a qué cargo le correspondería hacerlas?

3.¿De qué manera lleva control de los estados de cuenta que están a su cargo? Explique

4.¿Cumple con los calendarios de pago correspondientes, la empresa tiene alguna dificultad para cumplir con ellos?

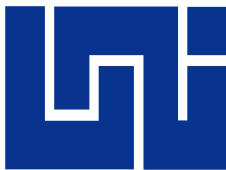
5.¿Cómo verifica los depósitos realizados por las tiendas, son siempre correctos?

6.¿Lleva sus registros, expedientes y transacciones de manera clara y ordenada? De no ser así explique porque.

7.¿El área financiera cuenta con algún tipo de estrategia para mantener su record crediticio? Explique

8.¿De qué manera lo apoya la gerencia administrativa-financiera?

9.¿Cuál es el mayor obstáculo que presenta usted a la hora de realizar su trabajo? ¿Cómo maneja las condiciones de trabajo del personal a su cargo?



Anexo V.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAUZ PALACIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Entrevista Abierta al Gerente General de INVERSA para conocer un poco el funcionamiento de la misma.

1. Háblenos un poco de cómo surgió INVERSA

2. Cuál ha sido el mayor obstáculo a lo largo de estos años

3. Que es lo que considera usted que les ha permitido estar tanto tiempo en el mercado?

4. Cuentan con un plan de trabajo elaborado? Si la respuesta es no, Porque?

5. Cuáles son los planes futuros para la empresa? Que quisieran lograr?

6. Qué área presenta más problemas o debilidades? Porque?

7. En general que le gustaría mejorar en la empresa?

8. Háblenos un poco del personal y como están asignadas sus funciones.

ANEXO VI

Procesamiento de entrevistas al personal de INVERSA.

Procesamiento de entrevistas al personal de INVERSA

VERBATIM

Anexo I

Pregunta 1

- * Si lo conozco, básicamente es llevar el registro de todas las operaciones financieras de la empresa.
- * Si, es controlar todos los movimientos financieros, ver cuánto gastamos, como van los préstamos, en si es donde está toda la contabilidad
- * Si, de la parte que me corresponde domino todo lo que es el registro contable, pero hay algunas cosas que no manejo muy bien por ejemplo aplicar planilla y calcular costos y gastos.
- * Si, nosotros les enviamos los Boucher de los depósitos referentes a las ventas diarias y ellos llevan el control de todo eso.

Pregunta 2

- * Contribuye porque todo lo que registro le sirve a mis compañeros para generar información que la pide el gerente general
- * Es importante porque si yo no llevo al día las cuentas por pagar la empresa caería en mora y tendríamos que pagar más dinero y multas.
- * Mi trabajo es importante porque gracias a él podemos saber cuánto inventario tenemos disponible y si es necesario comprar más mercadería.
- * Mi trabajo es importante porque en la tienda tiene que haber alguien que administre la tienda, que este pendiente de los gastos y de los depósitos diarios.
- * Es importante porque la elaboración de estas herramientas financieras como el Estado de resultado nos ayudan a saber cómo estamos

Pregunta 3

- * Todos los procesos son importantes, ya que unos dependen de otros y otros son la secuencia de otros entonces considero que todos son importantes.
- * Creo que es muy importante llevar un buen registro contable ya que es algo elemental para el registro histórico de información.
- * Que los depósitos sean realizados en tiempo y forma ya que generalmente se atrasan, así que es importante que lo hagan como debe ser.
- * Creo que todos son importantes y se deberían realizar correctamente.
- * Pienso que sería la elaboración de los estados financieros de la empresa ya que necesitan mucha información de todos nosotros y arrojan mucha información también.

Pregunta 4

- * No creo que no, nunca hemos hablado sobre eso.
- * No, solo tenemos planeadas algunas tareas que hacemos diariamente o cosas que ya sabemos que tenemos que hacer.

* No, aunque podría ser el cierre de mes, que está planificado para realizarse el último día del mes, pero otras acciones no.

* Si tenemos, cada uno de mis compañeros y yo sabemos las tareas diarias que debemos de realizar en tiempo y forma de pendiente del trabajo de cada uno, aunque no siempre se cumplen.

* No tenemos y no sería mal idea planificar ya que el área de finanzas es bien importante es donde se procesa toda la información de las tiendas, tal vez llevaríamos mayor orden en todo.

Pregunta 5

* No con un plan de trabajo como tal, se me asignan algunas tareas y cuando los términos apoyo en otra cosa o espero a que me asignen algo.

* Si tenemos un plan de trabajo, cada uno sabe lo que tiene que hacer y cómo hacerlo por ejemplo yo debo de llevar el registro contable actualizado.

* No, no contamos con uno y no sería mala idea tener un plan de trabajo específico así me enfocaría mejor en lo que me toca, porque después me tocan hasta cosas que nada que ver conmigo.

* No tenemos un plan de trabajo, trabajamos conforme lo que valla saliendo o lo que sea prioridad en ese momento.

* No, no contamos con uno en físico como tal, pero creo que cada uno tiene su propio plan de trabajo, ósea que cada uno sabemos lo que tenemos que hacer y lo que no.

Pregunta 6

* Bueno creo que hay varios, desde el hecho que no contamos con las condiciones físicas, no hay aire acondicionado, no tenemos oficinas como tal etc. Eso me gustaría que se mejorara y hablando del trabajo en sí: las tiendas no depositan como es, la contabilidad esta desactualizada o la trabajan muy lento, hay información que me cuesta obtener de cuentas por pagar.

* Hay varios problemas, lo que pasa es que no siempre nos coordinamos y la gerencia a veces nos pide cosas de última hora entonces, dejamos de hacer otras cosas y se pierde el hilo. También me gustaría que mejoraran las instalaciones y donde guardar debidamente los libros y toda la información importante.

* El principal inconveniente es que hay tareas que a veces las hago yo, a veces no y cuando me toca volver a hacerla yo está completamente diferente de como la había dejado y eso me atrasa. Con respecto a la mejoría definitivamente el salario, pienso que yo podría ganar un poco más.

* Lo más relevante es en la contabilidad, los muchachos son desordenados entonces yo debo esperar a que ellos se organicen para poder llevar mi registro ordenado, me gustaría que nos capacitaran hay muchas cosas que a veces desconocemos y me gustaría tener un mejor salario.

* Me gustaría que me subieran el salario porque realmente gano poco para lo que hago y me gustaría tener mi propio espacio de trabajo y tener aire para estar más cómoda.

* Quisiera que nos pusieran aire acondicionado al menos, porque hace un calor sobre todo en tiempos calurosos, también tener una mejor computadora porque a veces se me pega y es un mundo para que arranque de nuevo.

Anexo II

Pregunta 1

* No tenemos fichas ocupacionales como tal, pero si conozco cuales son las tareas que debo realizar diariamente.

Pregunta 2

* Si, la verdad hago funciones que no me corresponden bastante seguido, lo que pasa es que a veces los muchachos de un momento a otro deben hacer otra tarea de urgencia entonces yo trato de ayudarlos a que no se atrasen tanto con lo que estaban haciendo, a veces elaboro reporte de cuentas por pagar lo cual no me corresponde y también contratan gente que no sabe y tengo que estarles explicando cómo deben hacer su trabajo, también que somos muy pocos y piden cosas contra tiempo.

Pregunta 3

* No siempre debido a que hay información que a veces se necesita y no se tiene a tiempo por ejemplo para realizar las estadísticas comparativas de gastos y ventas de las tiendas necesito que me envíen esa información de manera clara y precisa y las tiendas no lo hacen, entonces eso me atrasa en mi cuadro comparativo, también que a veces hay demasiada información para procesar por una sola persona y cuando se me llama a realizar otras cosas me atraso.

Pregunta 4

* Que el reporte de ventas que pasan no cuadra con los depósitos que realizan siempre se confunden y a veces hay zapatos que supuestamente tienen en la tienda pero en físico no están, no soportan gastos, no adjuntan los recibos de crédito y el desglose de zapatos por proveedor generalmente no coincide con el conteo de facturas.

Pregunta 5

* Pues primero recabamos toda la información posible de las tiendas, los gastos, las ventas, hacemos un consolidado de todo, los préstamos que se pagan, las cuentas por pagar y por cobrar luego elaboramos todos los estados financieros y luego se pasan a la gerencia general, También se miran las ventas del mes pasado y el año anterior en el mismo periodo para ver si hay disminución o aumento en las ventas.

Pregunta 6

*Si debido a que las tiendas no pasan la información correcta y hay que estárselas devolviendo o ellas llaman a decir que pasaron los datos equivocados, algo que siempre hacen es que muchas veces no ponen bien el código del zapato en la factura por lo que no coincide con los inventarios en existencias

Pregunta 7

* Bueno el menor tiempo son 3 días y el máximo 15 días, y pues depende de que sea y si contamos con toda la información a mano se hace más rápido si no, tenemos que buscar la información y procesarla para hacer el reporte. Las tiendas nunca envían los reportes de ventas en tiempo y forma y el área de gasto solo tiene al día los estados de cuenta.

Pregunta 8

* Nos dilatamos aproximadamente 8 días o más, porque hay que verificar que toda la información este correcta, le pedimos a todas las tiendas la información propia de cada una por ejemplo los comprobantes de depósitos, el pago de arriendo, servicios básicos etc., hemos tenido casos que a un paso de terminar el consolidado nos damos cuenta que algo está mal y tenemos que volver a comenzar, los administradores de tiendas no acatan las ordenes y hacen siempre lo que quieren.

Pregunta 9

* Para mí el mayor obstáculo es la obtención de la información correcta en tiempo y forma por parte de las tiendas y también que a veces la gerencia general toma decisiones o hace compras y no nos damos cuenta hasta después y eso nos vota mucho el trabajo. También quisiera ser mejor remunerado.

pregunta 10

* La verdad ninguna porque no hay reglas que aplican y en especial nunca nos apoyan al corregir a los administradores de tienda para que mejoren el proceso.

Anexo III

Pregunta 1

*No contamos con fichas ocupacionales, pero si conozco las actividades que debo realizar y lo que se me ha encargado

Pregunta 2

* Si, por ejemplo programar propaganda, hacer promociones, hacer inventario de bodega, siento que no son cosas que deberían estar a mi cargo, por ejemplo el inventario de bodega lo debería hacer el administrador de tiendas a fin de cuentas él responde por eso y yo no tengo control de la mercadería como tal, también hacer de asistente del gerente creo que no me corresponde.

Pregunta 3

* Si, con los administradores de tiendas que no pasan la información correcta de sus subordinados, a veces con contabilidad tenemos roces debido a la elaboración de la planilla, también los recibos de credizapatos nunca los envían en las fechas que son y por lo general los consecutivos no coinciden.

Pregunta 4

* Si, una vez que recopilo toda la información que me corresponde procuro guardarla de manera clara y concisa.

Pregunta 5

* A veces con verificaciones In Situ, mediante las facturas para ver lo de credizapatos, y mediante documentos originales que se les solicitan de recibos de pago y gastos.

Pregunta 6

* A veces, realmente a veces pasa muy frecuente y siempre estamos hablando con los muchachos que por favor tengan cuidado y que estén concentrados para que nos pasen la información bien, contabilidad se queja mucho que ellos pasan

mal los datos y se les ha llamado a reunión y se les recuerda diario que traten de hacer bien su trabajo en especial con el huembés que es donde hemos tenido más problemas.

Pregunta 7

* A mí me toca el Panal 1 a veces tengo problemas pero nada grave siempre resolvemos y si nos equivocamos tratamos de no hacerlo de nuevo, con quien tengo problemas es con contabilidad que a veces diferimos en los datos que tenemos entonces ellos dicen que mi ER esta malo y entramos en debate. También me toca ver todo lo que son los programas que tienen en la empresa como credizapatos de todas las tiendas y multicredito.

Pregunta 8

* Pues la verdad no en mucho porque no hay alguien que dirija y al que le pueda preguntar al único que de vez en cuando nos ayuda es el asesor externo.

Pregunta 9

* Que a veces me atraso mucho en lo que debería ser realmente mi trabajo como mi cargo lo dice “Encargado de Recursos Humanos” porque hago otras actividades que no me corresponden o me envían de apoyo a ciertas actividades que nada que ver, ya en un par de ocasiones hablamos de definir roles entre nosotros mismos para no tener atrasos. Sé que los trabajadores esperan más de Rh pero lamentablemente no tengo un presupuesto asignado que me permita velar por el Rh de la empresa, las condiciones de trabajo no son las mejores, no hay incentivos ni nada por lo estilo, hasta para adornar las tiendas es todo un proceso. Sé que necesitamos una mejor infraestructura y medios de trabajo pero a mí como Rh se me hace bien difícil ya que esa es decisión del jefe, el decide si se invierte o no.

Anexo IV

Pregunta 1

* La verdad es que no tengo conocimiento que exista una ficha ocupacional, pero desde que ingrese se me explicaron más o menos cual iba a ser mi trabajo en cuentas por pagar.

Pregunta 2

* No la verdad es que solo me limito a realizar mi trabajo.

Pregunta 3

* Pues llevo una hoja Excel donde registro según los estados de cuenta que me va dando los jefes que hay que pagar.

Pregunta 4

* Si cumplimos la mayoría del tiempo excepto cuando hay estados de cuenta que no envían los jefes entonces no me doy cuenta que hay que hacer ese pago.

Pregunta 5

* Los verifico cada 15 días cuando la jefa me imprime el estado de cuentas ya que no tenemos acceso a la banca en línea los jefes no tienen confianza.

pregunta 6

* Si, siempre trato de tener toda la información a mi cargo ordenada y a como debe ser.

Pregunta 7

* No, lo único que se procura es pagar en tiempo y forma a como sea para no manchar el record.

Pregunta 8

* Me apoyan a veces cuando me da los estados de cuenta en tiempo y forma y me imprime los depósitos realizados.

Pregunta 9

* Que a veces si se atrasan un poco en darme la información entonces yo también me atraso, o me la dan errónea y después debemos estar corrigiéndola.

Anexo V

Pregunta 1

* Inversa surgió como un pequeño negocio ya hace 20 años nuestro primer giro de negocio era la venta de paca pero cuando el mercado comenzó a tener más auge había demasiada competencia entonces decidimos buscar otro giro y comenzamos a vender zapatos usados o de retorno comenzamos con una tienda que es el panal 1 el primer punto de referencia y una de la tiendas que aun en la actualidad a pesas que tiene dos panales cerca aun vende bastante, con el paso de los años comenzamos a introducir los zapatos nacionales y como miramos que se vendían ya empezamos a adquirir más y posterior introducimos los zapatos nuevos que traemos de nueva york y panamá, Guatemala que han sido muy aceptados por sus precios ya que son más accesibles, cuando empezamos a tener buenas ventas comenzamos a inaugurar más sucursales en Managua, hasta expandirnos a los departamentos

Pregunta 2

* Han sido varios, hemos tenido empleados desleales, competencia, aumento de costos, de gastos, la rotación de personal en las tiendas, la inflación porque ustedes saben que si todo sube la gente compra menos y los zapatos los dejan de último, también debo reconocer que la perdida de la estructura administrativa nos afecta enormemente debido a que a veces andamos como perdidos todos, y si les contara que ha pasado en estos 20 años no terminamos hoy.

Pregunta 3

* Primero Dios, luego que mis esposa y yo hemos tenido buen olfato e instinto para el negocio y gracias a Dios muy pocas veces nos hemos equivocado.

Pregunta 4

* No, aun no contamos con plan de trabajo, pero estamos conscientes que es necesario y lo tenemos como meta el diseñar un plan de trabajo general y para cada área en específico también.

Pregunta 5

* Queremos crecer más, generar más utilidades, ser la empresa líder del mercado de importación y distribución al detalle de calzado nuevo y de retorno, también queremos hacer muchos cambios internos, activar las gerencias de Rh, finanzas, mercadeo para tener una estructura ordenada y tener mayor control sobre el negocio ya que actualmente hay muchas inconsistencias y fallas que nos generan pérdidas y debemos estarlas resolviendo siempre, también queremos fortalecer el área financiera ya que queremos implementar un sistema contable y necesitamos que toda la información contable esté disponible de forma rápida y que esta sea veraz y precisa, queremos simplificar y ordenar muchos procesos un poco tediosos y unificar la información lo más que se pueda.

Pregunta 6

* El área Financiera debido a que es la que genera información más delicada, ahí hemos tenido administraciones desleales y grandes desfalcos de dinero y actualmente la tenemos un poco desordenada por si decirlo, tenemos muchos problemas en el área financiera

Pregunta 7

* El área financiera queremos fortalecerla, para sentir que pisamos terreno firme, y obviamente también las demás áreas y todos los procesos que conllevan cada una de ellas para poder crecer y posicionarnos como líderes en el mercado. Además que necesitamos mejorar los procesos, bueno elaborarlos porque no contamos con normas ni políticas a raíz de los desfalcos la empresa ha quedado en desorden al igual que los trabajadores.

Tabla Resumen
Total de encuestados: 9
<u>Resultados</u>
1. El 100% de los trabajadores está inconforme con las condiciones físicas de trabajo.
2. El 80% de los trabajadores realiza tareas que no le corresponden.
3. El 70% de los trabajadores no cumple con el perfil de puesto requerido.
4. El 80% de los trabajadores se encuentra desmotivado.
5. El 90% de los trabajadores se queja de que no tienen acceso a la información para realizar su trabajo.
6. El 100% de los trabajadores no conoce la ficha ocupacional de su cargo.
7. El 90% de los trabajadores quiere un aumento de sueldo.
8. El 30% de los trabajadores considera que necesitan capacitaciones.
9. El 100% de los trabajadores expresa que el flujo de información es lento y desordenado.
10. El 100% de los trabajadores se atrasan en la elaboración de informes requeridos.



Anexo VII.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAUZ PALACIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

ENCUESTA DE PREFERENCIA DE CALZADO

OBJETIVO: PODER IDENTIFICAR CUAL ES LA PREFERENCIA EN CUANTO A PRECIO, CALIDAD Y VISITAS DE LA POBLACION DE MANAGUA QUE ADQUIERE CALZADO NUEVO Y DE SEGUNDA EN TRES DE LOS MERCADOS CAPITALINOS MAS CONCURRIDOS

Marque con un X a la par de la respuesta que sea de su preferencia

1. Cada cuanto tiempo usted adquiere calzado?

- a) Mensual (al menos 1 par) _____
- b) Cada 2 meses (al menos 1 par) _____
- c) Cada 3 meses (al menos 1 par) _____
- d) Cada 6 meses o mas _____

2. Qué tipo de calzado prefiere?

- a) Calzado Nuevo _____
- b) Calzado de retorno (Usado) _____

3. Conoce las tiendas el Panal?

- a) SI _____
- b) NO _____

5. Ha comprado calzado en tiendas el panal?

- a) SI _____
- b) NO _____

4. A donde prefiere comprar calzado?

- a) Mercado Oriental (área de calzado) _____
- b) Mercado Huembes (área de calzado) _____
- c) Mercado Israel Levites (área de calzado) _____

- d) Tienda el panal _____
- e) Otras _____

6. Donde encuentra mejores precios?

- a) Mercado Oriental (área de calzado) _____
- b) Mercado Huembes (área de calzado) _____
- c) Mercado Israel Levites (área de calzado) _____
- d) Tienda el panal _____
- e) Otras _____

7. Donde encuentra mejor calidad?

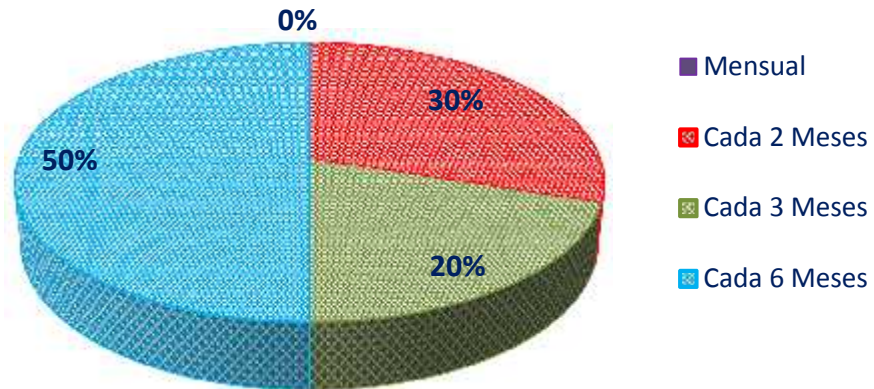
- a) Mercado Oriental (área de calzado) _____
- b) Mercado Huembes (área de calzado) _____
- c) Mercado Israel Levites (área de calzado) _____
- d) Tienda el panal _____
- e) Otras _____

8. Donde encuentra más accesibilidad y variedad?

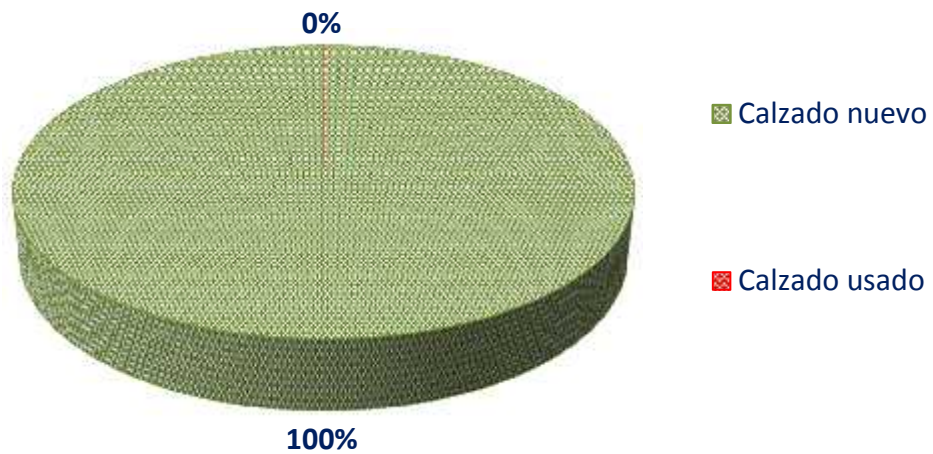
- a) Mercado Oriental (área de calzado) _____
- b) Mercado Huembes (área de calzado) _____
- c) Mercado Israel Levites (área de calzado) _____
- d) Tienda el panal _____
- c) Otras _____

Procesamiento de la encuesta de preferencia de calzado.

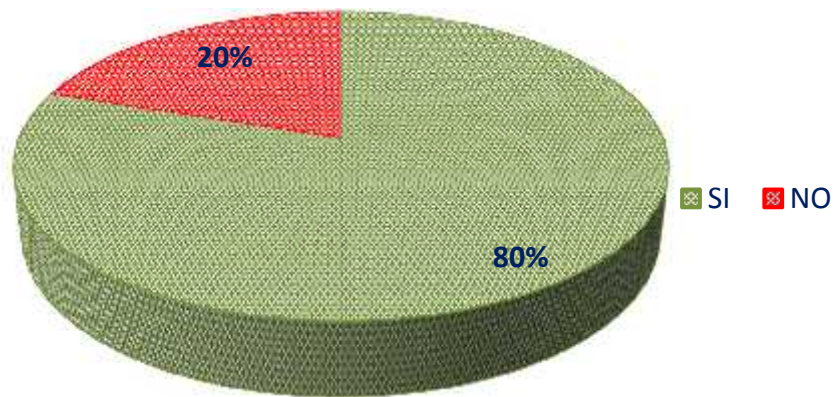
¿Cada cuanto tiempo adquiere calzado?



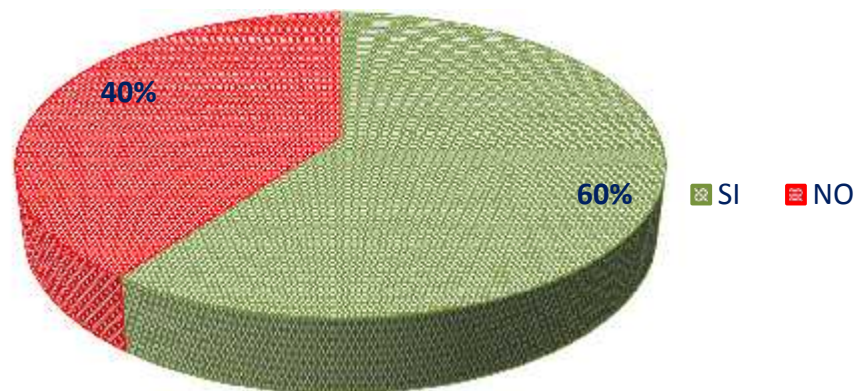
¿Que tipo de Calzado prefiere?



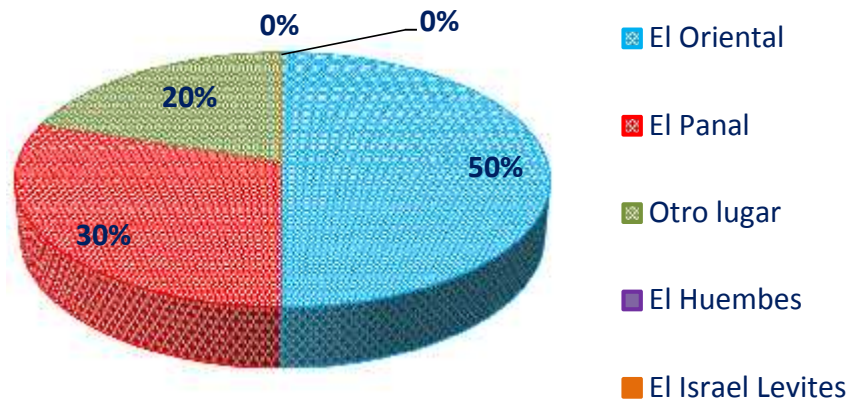
¿Conoce las tiendas "El Panal"?



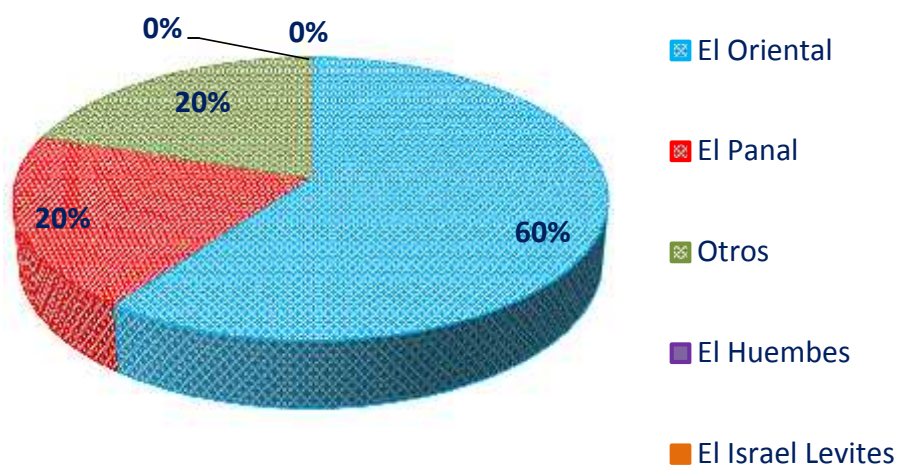
¿Ha comprado en las tiendas el Panal?



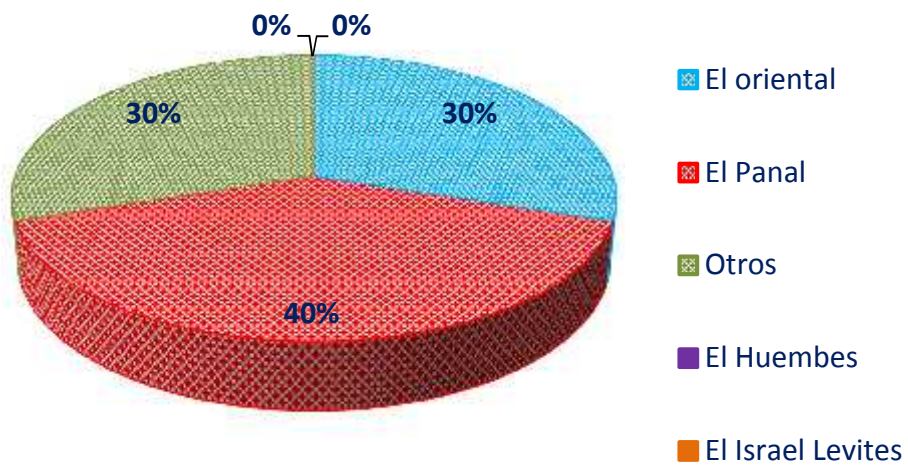
¿Donde Prefiere comprar Calzado?



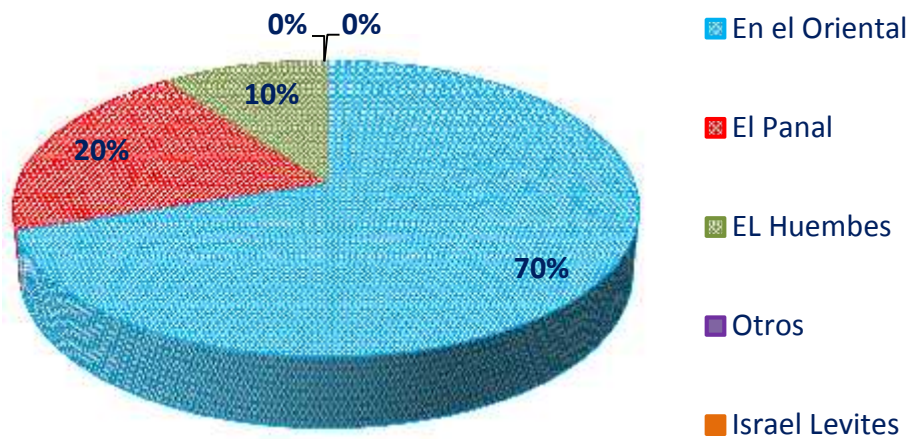
¿ Donde encuentra los mejores precios?



¿Donde encuentra la mejor calidad?



¿Donde encuentra mas accesibilidad y variedad?



Anexo VIII

Test Matriz EFI

	PESO									
FORTALEZAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Promedio
Capacidad de Pago	0.025	0.013	0.045	0.065	0.0632	0.0213	0.011	0.032	0.0631	0.038
Programación de pago por tipo de deuda	0.03	0.042	0.022	0.0198	0.0256	0.0156	0.0235	0.019	0.0253	0.025
Capacitación constante al personal	0.0354	0.0426	0.0253	0.075	0.0349	0.0252	0.025	0.027	0.02	0.034
Confiabilidad de los proveedores	0.0245	0.0365	0.041	0.03	0.036	0.047	0.03	0.029	0.041	0.035
Ventas anuales con aumento promedio de 4%	0.035	0.048	0.058	0.095	0.075	0.045	0.026	0.034	0.049	0.052
Margen de utilidades por encima del 5%	0.048	0.035	0.012	0.045	0.075	0.019	0.042	0.048	0.055	0.042
Credibilidad bancaria	0.01	0.042	0.052	0.096	0.042	0.034	0.0289	0.021	0.019	0.038
DEBILIDADES										
Deslealtad de los trabajadores	0.059	0.085	0.059	0.053	0.053	0.048	0.076	0.042	0.049	0.058
Falta de Supervisión en sucursales	0.098	0.085	0.085	0.089	0.082	0.083	0.071	0.084	0.042	0.080
Bajos Salarios	0.089	0.095	0.075	0.068	0.075	0.094	0.099	0.2	0.079	0.097
Trabajo Empírico	0.063	0.052	0.041	0.055	0.032	0.046	0.041	0.035	0.065	0.048
Personal Desmotivado	0.095	0.078	0.058	0.102	0.049	0.098	0.036	0.2	0.074	0.088
Perdida de documentación historia del área financiera	0.065	0.042	0.038	0.029	0.075	0.098	0.068	0.081	0.073	0.063
Recelo de la Información	0.096	0.085	0.031	0.012	0.055	0.21	0.042	0.062	0.012	0.067
No poseen un sistema de determinación de costos	0.085	0.065	0.034	0.052	0.075	0.19	0.096	0.063	0.043	0.078
Desconfianza por parte de la gerencia	0.036	0.085	0.036	0.047	0.045	0.042	0.215	0.026	0.085	0.069
Dirección sin conocimientos financieros	0.085	0.063	0.042	0.042	0.041	0.15	0.065	0.2	0.021	0.079

	CALIFICACION									
FORTALEZAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Promedio
Capacidad de Pago	1	2	2	3	1	2	1	1	1	2
Programación de pago por tipo de deuda	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Capacitación constante al personal	1	1	4	1	3	2	1	3	4	2
Confiabilidad de los proveedores	2	1	1	1	2	2	4	1	3	2
Ventas anuales con aumento promedio de 4%	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1
Margen de utilidades por encima del 5%	1	2	3	2	2	1	3	2	1	2
Credibilidad bancaria	1	2	2	2	2	4	3	1	1	2
DEBILIDADES										
Deslealtad de los trabajadores	2	2	1	3	1	1	2	2	1	2
Falta de Supervisión en sucursales	2	1	1	1	1	1	3	3	4	2
Bajos Salarios	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4
Trabajo Empírico	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1
Personal Desmotivado	1	1	3	2	2	1	2	1	1	2
Perdida de documentación historia del área financiera	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
Recelo de la Información	1	2	2	2	3	1	1	1	1	2
No poseen un sistema de determinación de costos	3	2	4	2	2	2	1	1	1	2
Desconfianza por parte de la gerencia	3	4	2	2	2	3	3	1	4	3
Dirección sin conocimientos financieros	2	1	1	1	2	1	2	3	3	2

Anexo IX

Tabla de Valores Razones Financieras PEYEA

	Periodo	Total
Ventas	jun-12	C\$ 3,284,640.94
Ventas periodo base	Julio 2011 -Junio 2012	C\$ 55,163,616.18
Utilidad neta actual	jun-12	C\$ 277,134,28
Utilidad neta del periodo base	Julio 2011 -Junio 2012	C\$ 5, 052,135.07
Pasivos totales	jun-12	C\$ 7,084,087.10
Capital	jun-12	C\$ 17,547,858.99
UAI	Julio 2011 -Junio 2012	C\$ 6,673,409.31
Total de intereses	Julio 2011 -Junio 2012	C\$ 1,624,924.24
Activos circulantes	jun-12	C\$ 8,105,820.60
Pasivos circulantes	jun-12	C\$ 4,806,173.88
Costo de venta	jun-12	C\$ 38,614,531.33
Inventario	jun-12	C\$ 7,561,473.16

Anexo X

Normativas, Flujos de Procesos, Descripción y Perfil de Puesto

NORMATIVA PARA CONTROL DE INVENTARIO

Objetivo: Establecer un instrumento que permita dar eficiencia en el registro de insumos entrantes y salientes de bodega central y tiendas habientes.

Propósito: Llevar mejor control de inventario de zapatos para mantener datos reales y poder determinar máximos, mínimos y punto de reordenes y evitar pérdidas de zapatos.

Consideraciones:

1. Notificar el área de contabilidad del ingreso de mercadería a la bodega central
2. Notificar al área de contabilidad el despacho de mercadería con destino a las tiendas
3. Enviar escaneada las facturas soportes de la mercadería entrante a bodega
4. Enviar escaneada los documentos soportes de salida de inventario a las sucursales
5. Las salidas de bodega deberán estar autorizadas únicamente por el responsable de bodega.
6. El control de inventario deberá de llevarse de manera mensual, dicho corte se realizara el último día hábil de cada mes en todos los casos: bodegas centrales y tiendas.
7. Bodega central y tiendas deberán llevar el control del movimiento de la mercadería a su cargo.
8. Bodega central deberá emitir de manera mensual el reporte de Kardex de la mercadería a su cargo
9. Bodega central deberá de realizar de manera mensual conciliación con el departamento de contabilidad en cuanto a estados de cuentas de proveedores, y movimientos de mercadería.

10. Bodega central deberá de mantener actualizado el catalogo de mercadería estableciendo el código al producto y precio
11. Las tiendas deberán notificar a bodega central en caso de fallo de fábrica de mercadería y realizar devolución correspondiente con debido soporte.
12. Llevar listado de productos con su máximo, mínimo y estado actual de las existencias.
13. Llevar reporte y control de la mercadería en tránsito: proveedor, fecha de arribo, cantidad ordenada y precio.
14. Se realizaran inventarios de manera aleatoria en las tiendas y sin previo aviso.

NORMATIVA PARA ELABORACION, EMISION, PAGO Y CONTROL DE

CHEQUE

Objetivo: normar los procedimientos necesarios para la emisión, pago y control interno de cheques que son pagados para cubrir los compromisos adquiridos por Inversiones Americanas.

Propósito: proporcionar seguridad y confiabilidad en la emisión de cheque y destino de los mismos asegurando que se paguen las cuentas establecidas.

Para llevar a cabo la generación de cheques deberá cargar los siguientes datos al sistema:

1. Para Cheques de Nomina o Planilla de pago al personal

- ✓ La solicitud de cheque para pago de planilla deberá ser elaborada únicamente por el responsable de Nomina.
- ✓ Soportar Solicitud con copia de Nomina.
- ✓ Retornar comprobante de cheque al departamento de contabilidad con Nomina firmada por empleados que recibieron dicho pago.

2. Para cheques utilizados para pago a proveedores, órdenes de compra pago y prestaciones.

- ✓ Requerir solicitud de cheque al departamento de contabilidad con cotización previa.
- ✓ La elaboración de solicitud y cheque en si se realizaran a nombre de las instituciones donde se pretenden realizar dicha compra u pago.
- ✓ Retornar comprobante de cheque adjuntando cotización previa, factura original u recibo oficial de caja.

3. Para cheques de pago de préstamos bancarios, tarjetas de crédito y préstamos de vehículo.

- ✓ Requerir solicitud de cheque a favor de la institución financiera a la cual va dirigida el pago.

- ✓ Adjuntar a solicitud de cheque el estado de cuenta señalando el monto, el número de cuota y saldo a la fecha (en el caso de préstamos bancarios, vehiculares y pólizas).
- ✓ Retornar comprobante de cheque adjunto el Boucher de depósito o recibo oficial de caja de la institución (caso de las pólizas).

Consideraciones:

1. Todas las solicitudes para elaboración de cheque serán realizadas únicamente por el departamento de contabilidad.
2. Si uno o varios documentos de respaldo presentaren error o discrepancia con la factura emitida por el proveedor se remitirá al departamento de auditoría interna y se procederá a analizar el caso.
3. En el caso de compras varias se deberán de soportar todos los gastos con facturas soportes cuya sumatoria de los montos coincidan con el monto del cheque emitido.
4. En el caso de presentar facturas comerciales deberán de contener el sello de la institución para avalar dicha compra.
5. En el caso de reembolso de caja chica se deberá presentar el detalle de gastos adjunto los soportes en caso de viáticos y otros gastos emitidos a empleados se deberá dar un vale de caja chica firmado por la persona que recibe el dinero, en caso de que sean compras menores adjuntar factura que cumpla con lo mencionado en el inciso anterior.
6. En caso de existir errores en la impresión de los cheque este se procederá a anular y notificar al departamento de contabilidad entregando el comprobante anulado para realizar el cheque de reposición.
7. Realizar de manera semanal la conciliación bancaria de los cheques emitidos y los cheques cobrados según reporte del banco.
8. Verificación por parte del departamento contable que el cheque sea ocupado para el fin destinado y sea entregado a su destinatario.

NORMATIVAS PARA CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR

Objetivo: Establecer las normativas para la recepción de documentos de pagos a terceros o transferencias a las distintas entidades financieras, proveedores u otros para mejor control de los pagos.

Propósito: Mantener actualizado el estado de cuentas de los pasivos para mantener a la institución con cliente clase “A” mediante programación de pagos utilización metodología Just in Time.

Consideraciones:

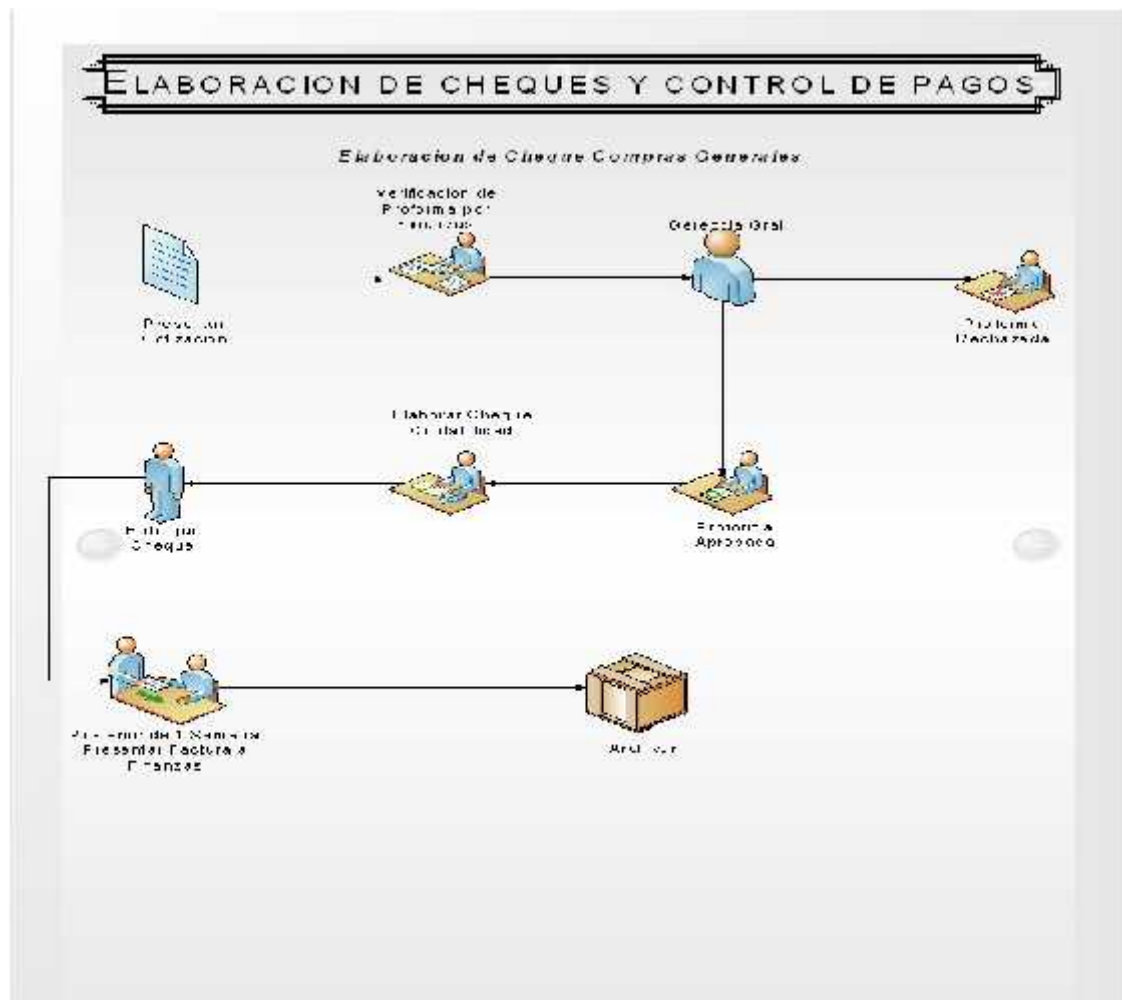
1. La sección de cuentas por pagar será manejada por la persona que se halla destinado para tal labor.
2. El responsable de cuentas por pagar deberá informar a la alta gerencia de manera mensual el estado de las deudas adquiridas por la institución.
3. Se deberán realizar las gestiones de pago de deudas según calendario de pago.
4. El calendario de pago de las deudas fijas de manera mensual del mes siguiente deberá de emitirse en la última semana del mes en curso.
5. En el caso de las tarjetas de créditos los montos serán definidos por el Sra. Alma Rosa Jiménez.
6. En el caso de adelanto de pago el responsable de cuentas por pagar deberá de mantener el documento original que firmo dicha persona en la entrega del dinero.
7. Resguardar toda la documentación legal de las adquisiciones de deudas bancarias y documentos legales de finalización de préstamo u otras cuentas por pagar.
8. En el caso de proveedores:
 - Revisar que exista una correlación entre el pedido, la mercadería recibida y el importe facturado.

- Verificar la existencia de la autorización correspondiente para cada pedido.
- Garantizar pagos a proveedores y mantener actualizado los saldos de obligaciones.

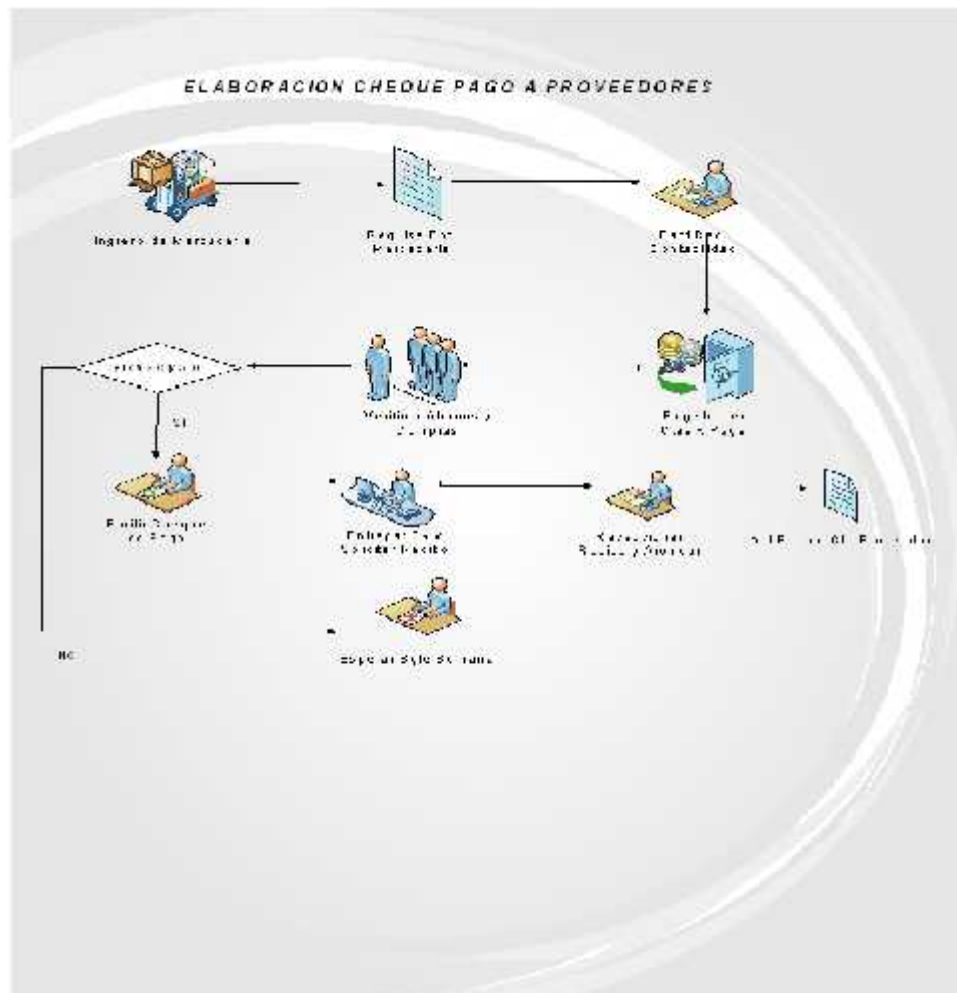
Procedimientos:

1. Recepción de documentos: órdenes de compra, solicitud de pago, solicitud de reembolso de fondos.
2. Revisar la documentación recibida y ordenarla en archivos.
3. Verificar disponibilidad financiera para pagos.
4. Adjuntar soporte a los archivos y anexar a la a la solicitud de pago.
5. Recepcionar Boucher o comprobante de pago de deudas y cambiar estado d pago a realizado, deducir del saldo de la cuentas.

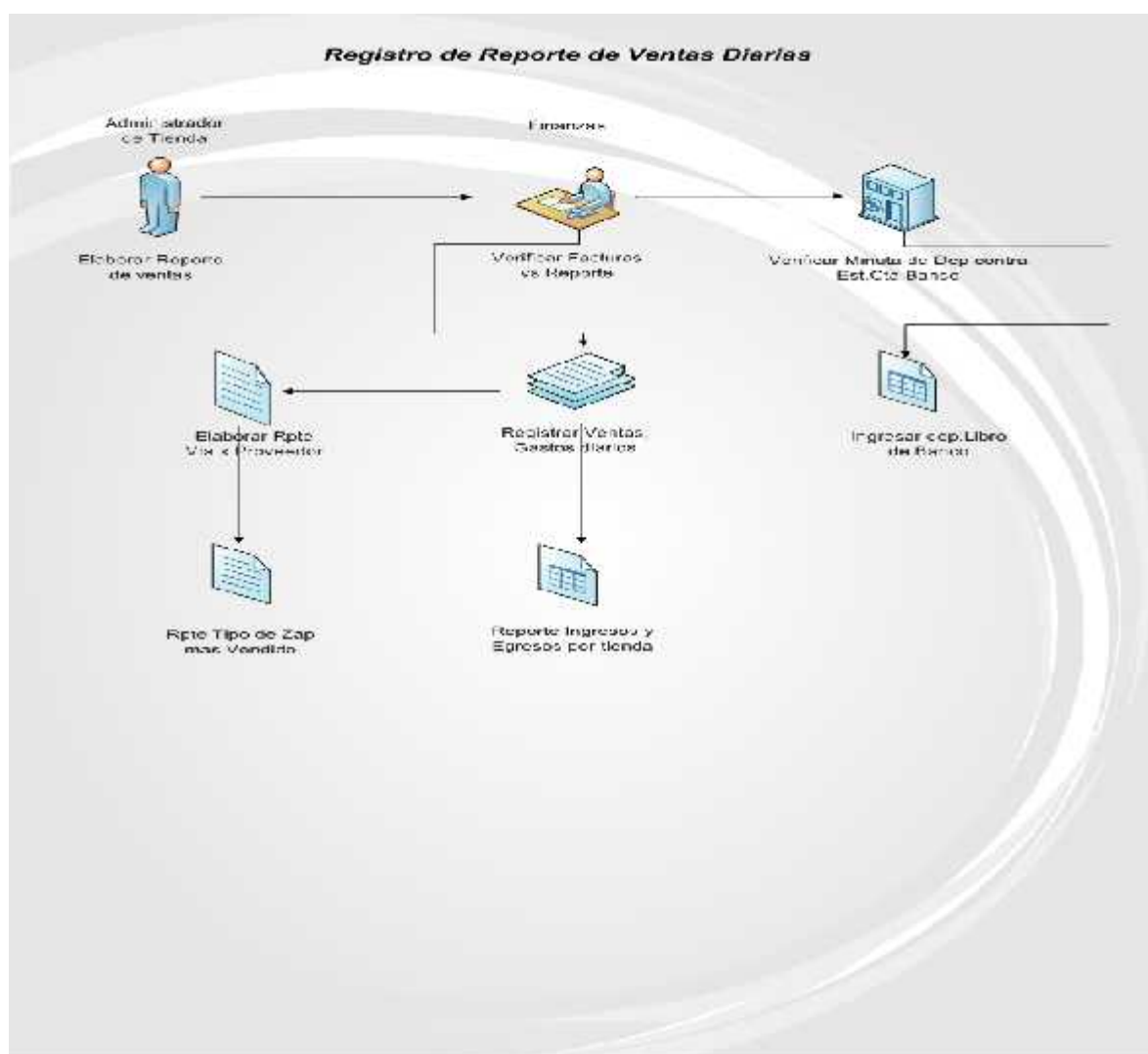
Flujo de Proceso Elaboración de Cheques para compras generales



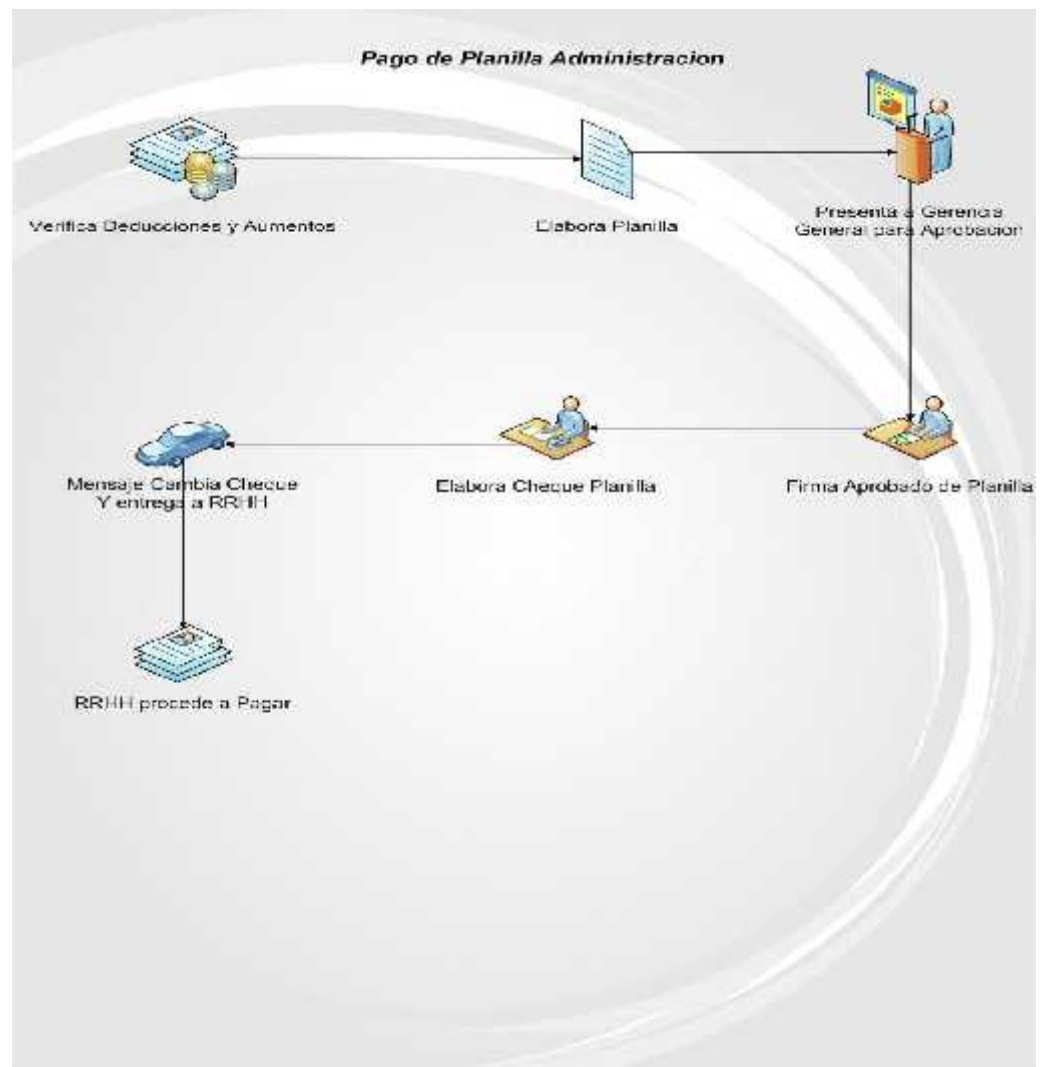
Flujo de Proceso Elaboración de Cheques para a pago a proveedores



Flujo de Proceso Registro de reporte de ventas diarias



Flujo de Proceso Pago de planillas administración



Flujo de Proceso Control de combustible

